

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADOS



**Planeamiento Estratégico para la Caja Municipal de Ahorro y Crédito
Cusco S.A.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADO POR

Cesar Augusto Baldeón Ramirez

Álvaro Fernando Fonseca Daviran

Flor de Fatima Valdivia Vilcahuaman

Asesor: Carlos Armando Bazán Tejada

Surco, mayo 2019

Agradecimientos

En primer lugar, damos gracias a Dios, por habernos iluminado y proporcionado valor en este largo camino para culminar una etapa tan importante en nuestras vidas y que nos va a permitir ser mejores personas y profesionales.

Agradecemos también al profesor Carlos Armando Bazán Tejada por habernos motivado y guiado en la elaboración de este documento, así como, impartirnos conocimientos que nos van a permitir tener una visión innovadora y desafiante en el mundo laboral y personal.



Dedicat6rias

A Dios, por habernos permitido ser parte de este momento tan especial en nuestras vidas. Por los triunfos y los momentos dif6ciles que nos ense1aron a valorar cada momento en la vida, A nuestros padres por acompa1arnos en este largo camino profesional y a nuestros hijos y parejas por ser nuestra raz6n de ser y por quienes luchamos incansablemente d6a a d6a por salir adelante.



Resumen Ejecutivo

La economía Peruana está progresando desde hace más de siete años de manera continuada como consecuencia del comienzo de una apertura macroeconómica, acceso y alcance a nuevos mercados y la puesta en marcha de inversiones en sectores estratégicos. Perú fue designado como el país por séptimo año sucesivo, que brinda el mejor entorno de negocios para las microfinanzas y restantes servicios financieros en el planeta. Es así que en esta tesis se elabora el Planeamiento Estratégico de la Caja Municipal de Ahorros y Créditos Cusco en un horizonte de 12 años (hacia el 2030), el cual está compuesto por la propuesta de la visión, misión, valores, y código de ética de la CMAC Cusco, los nueve componentes propuestos por D'Alessio (2013), y el análisis del ambiente microfinanciero del Perú y de la región del Cusco, de donde se consiguieron oportunidades y amenazas que influyen a las Cajas Municipales, el desarrollo de dichos análisis permitió plantear cuatro estrategias: (a) penetración de mercado del norte del Perú en donde no tiene marco de acción actualmente, (b) desarrollo de mercado al determinar nuevos productos de inclusión financiera en las zonas donde si tiene marco de acción, (c) mejoras de indicadores ROA y ROE y ROS (retorno sobre las ventas), y (d) dedicar un porcentaje de las utilidades en I&D que actualmente no tiene. Estas tácticas lograran alcanzar la visión de las CMAC, a través de sus seis objetivos a largo plazo: (a): Aumentar el margen neto de 15% al 2017 a 20% al 2030, (b) Mejorar la rotación de activos de 1.27% al 2017 a 4% al 2030, (c) Aumentar el ROE de 15% al 2017 a 20% al 2030, (d) Aumentar el crecimiento de ventas de 18.11% al 2017 a 25% al 2030, (e) Incrementar el número de oficinas de 96 en 12 regiones al 2017 a 150 oficinas en 24 regiones al 2030, y (f) Destinar un porcentaje de las utilidades en I&D en CMAC Cusco al 2017 no había inversión, al 2030 el 2% de las utilidades netas.

Abstract

The Peruvian economy has been progressing continuously for more than seven years as a result of the beginning of a macroeconomic opening, access and reach to new markets and the start-up of investments in strategic sectors. Peru was designated as the country for the seventh consecutive year, which provides the best business environment for microfinance and other financial services on the planet. Thus, in this thesis the Strategic Planning of the Caja Municipal de Ahorros y Créditos Cusco in a horizon of 12 years (towards 2030), which is composed of the proposal of the vision, mission, values, and code of ethics of the CMAC Cusco, the nine components proposed by D ' Alessio (2013), and the analysis of the microfinance environment of Peru and the Cusco region, from where opportunities and threats were obtained that influence the Municipal Savings Banks, the development of these analyzes allowed to propose four strategies: (a) market penetration from the north of Peru where it does not currently have a framework for action, (b) market development when determining new financial inclusion products in areas where it has a framework for action, (c) ROA and ROE and ROS indicators improvements (return on sales), and (d) dedicate a percentage of the R & D utilities that it currently does not have. These tactics will achieve the vision of the CMAC, through its six long-term objectives: (a): Increase the net margin from 15% in 2017 to 20% in 2030, (b) Improve asset turnover of 1.27% at 2017 to 4% at 2030, (c) Increase the ROE from 15% at 2017 to 20% at 2030, (d) Increase sales growth from 18.11% at 2017 to 25% at 2030, (e) Increase the number from 96 offices in 12 regions by 2017 to 150 offices in 24 regions by 2030, and (f) Allocate a percentage of R & D utilities in CMAC Cusco to 2017 there was no investment, to 2030 2% of net profits.

Tabla de Contenidos

| | |
|--|-----------|
| Lista de Tablas | 6 |
| Lista de Figuras..... | 8 |
| El Proceso Estratégico: Una Visión General | ix |
| Capítulo I: Situación General de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A..... | 1 |
| 1.1. Situación General | 1 |
| 1.2. Conclusiones | 6 |
| Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética | 8 |
| 2.1. Antecedentes | 8 |
| 2.2. Visión | 8 |
| 2.3. Misión | 8 |
| 2.4. Valores | 9 |
| 2.5. Código de Ética | 10 |
| 2.6. Conclusiones | 10 |
| 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones | 11 |
| 3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) | 11 |
| 3.1.2. Potencial nacional..... | 12 |
| 3.1.3. Principios cardinales..... | 19 |
| 3.1.4. Influencia del análisis de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. | 20 |
| 3.2. Análisis Competitivo del País | 20 |
| 3.2.1. Condiciones de los factores | 21 |
| 3.2.2. Condiciones de la demanda | 22 |
| 3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas | 22 |
| 3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo..... | 23 |
| 3.2.5. Influencia del análisis en Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. | 24 |

| | |
|--|----|
| 3.3. Análisis del Entorno PESTE | 24 |
| 3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) | 24 |
| 3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E) | 26 |
| 3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) | 28 |
| 3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) | 30 |
| 3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)..... | 32 |
| 3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) | 32 |
| 3.5. Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. y sus Competidores | 34 |
| 3.5.1. Poder de negociación de los proveedores..... | 34 |
| 3.5.2. Poder de negociación de los compradores..... | 35 |
| 3.5.3. Amenaza de los sustitutos | 36 |
| 3.5.5. Rivalidad de los competidores..... | 38 |
| 3.6. Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. y sus Referentes | 38 |
| 3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) | 40 |
| 3.8. Conclusiones | 43 |
| 4.1. Análisis Interno AMOFHIT | 44 |
| 4.1.1. Administración y gerencia (A) | 44 |
| 4.1.2. Marketing y ventas (M) | 46 |
| 4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O) | 49 |
| 4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) | 51 |
| 4.1.5. Recursos humanos (H) | 56 |
| 4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)..... | 58 |
| 4.1.7. Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)..... | 60 |
| 4.3. Conclusiones | 62 |

Capítulo V: Intereses de Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. y Objetivos de Largo Plazo..... 63

| | |
|--|----|
| 5.1. Intereses de Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A..... | 63 |
| 5.2. Potencial de Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. | 64 |
| 5.3. Principios Cardinales de Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A..... | 64 |
| 5.4. Matriz de Intereses de Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. (MIO)..... | 66 |
| 5.5. Objetivos de Largo Plazo de Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. | 66 |
| 5.6. Conclusiones | 67 |

Capítulo VI: El Proceso Estratégico 68

| | |
|--|-----|
| 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) | 68 |
| 6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) | 70 |
| 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)..... | 72 |
| 6.4. Matriz Interna Externa (MIE) | 73 |
| 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE) | 74 |
| 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)..... | 75 |
| 6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)..... | 77 |
| 6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia | 80 |
| 6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo..... | 81 |
| 6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos..... | 83 |
| 6.13. Conclusiones | 83 |
| 7.1. Objetivos de Corto Plazo | 85 |
| 7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo | 91 |
| 7.3. Políticas de cada Estrategia..... | 96 |
| 7.4. Estructura Organizacional de Caja CMAC Cusco | 98 |
| 7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social | 100 |

| | |
|---|------------|
| 7.6. Recursos Humanos y Motivación | 100 |
| 7.7. Gestión del Cambio | 100 |
| 7.8. Conclusiones | 101 |
| 8.1. Perspectivas de Control | 102 |
| 8.1.1. Aprendizaje interno | 102 |
| 8.1.2. Procesos | 102 |
| 8.1.3. Clientes | 102 |
| 8.1.4. Financiera | 103 |
| 8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>) | 103 |
| 8.3. Conclusiones | 105 |
| Capítulo IX: Competitividad de Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. | 106 |
| 9.1. Análisis Competitivo de Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. | 106 |
| 9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. | 106 |
| 9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. | 107 |
| 9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres | 109 |
| 9.5. Conclusiones | 109 |
| Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones..... | 111 |
| 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)..... | 111 |
| 10.2. Conclusiones Finales..... | 111 |
| 10.3. Recomendaciones Finales | 112 |
| 10.4. Futuro de Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. | 116 |
| Referencias..... | 118 |

Lista de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1: <i>Instituciones Micro Financieras Supervisadas por la SBS a diciembre 2014</i> | 2 |
| Tabla 2: <i>Evolución de Colocaciones en Importe de las IMF (en millones de soles)</i> | 3 |
| Tabla 3: <i>Ranking de Créditos Cajas Municipales</i> | 4 |
| Tabla 4: <i>Ranking de Depósitos Cajas Municipales</i> | 5 |
| Tabla 5: <i>Ranking de Patrimonio Cajas Municipales</i> | 5 |
| Tabla 6: <i>Participación de las colocaciones en la Región Cusco a diciembre 2017</i> | 6 |
| Tabla 7: <i>Participación de las colocaciones en la Región Apurímac a diciembre 2017</i> | 6 |
| Tabla 8: <i>Matriz de Intereses Nacionales</i> | 12 |
| Tabla 9: <i>Pronósticos para los países de América Latina y el Caribe (Variación porcentual anual)</i> . | 15 |
| Tabla 10: <i>Análisis de la Competitividad en el Aspecto Tecnológico</i> | 17 |
| Tabla 11: <i>Personal de las Fuerzas Militares en Sudamérica para el 2017</i> | 18 |
| Tabla 12: <i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> | 33 |
| Tabla 13: <i>Poder de negociación de los Proveedores de CMAC Cusco</i> | 34 |
| Tabla 14: <i>Poder de Negociación de los Compradores de la CMAC Cusco</i> | 35 |
| Tabla 15: <i>Tasa de Interés Promedio del Sistema Bancario (al 26 de diciembre de 2016)</i> | 36 |
| Tabla 16: <i>Productos Sustitutos Ofrecidos por los Bancos, Financieras y Edpymes junio de 2018</i> ... | 37 |
| Tabla 17: <i>Cajas Rurales, CMAC, Edpymes, Financieras del Sector Microempresa</i> | 38 |
| Tabla 18: <i>Las Mejores 20 Instituciones de Microfinanzas en América Latina y el Caribe</i> | 39 |
| Tabla 19: <i>Matriz Perfil de Competitividad (MPC) de la CMAC Cusco</i> | 42 |
| Tabla 20: <i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i> | 42 |
| Tabla 21: <i>Participación de Mercado de la CMAC Cusco</i> | 49 |
| Tabla 22: <i>Estado de Situación Financiera de la CMAC Cusco periodos 2015 al 2018</i> | 54 |
| Tabla 23: <i>Principales Indicadores de la CMAC Cusco periodos 2015 al 2018</i> | 55 |
| Tabla 24: <i>Estado de Resultados de la CMAC Cusco periodos 2015 al 2018</i> | 56 |
| Tabla 25: <i>Distribución de Profesionales al 2017 en CMAC Cusco</i> | 57 |
| Tabla 26: <i>Listado de Amenazas por Activo de TI</i> | 59 |
| Tabla 27: <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de la CMAC Cusco</i> | 61 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 28: <i>Análisis financiero CMAC Cusco</i> | 63 |
| Tabla 29: <i>Crecimiento de ingresos financieros de CMAC Cusco</i> | 64 |
| Tabla 30: <i>Matriz de Intereses de CMAC Cusco</i> | 66 |
| Tabla 31: <i>Matriz FODA de la Región La Libertad</i> | 69 |
| Tabla 32: <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) de la CMAC Cusco</i> | 70 |
| Tabla 33: <i>Lista de Productos de Crédito de la Matriz BCG de la CMAC Cusco</i> | 72 |
| Tabla 34: <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> | 76 |
| Tabla 35: <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> | 78 |
| Tabla 36: <i>Matriz de Rumelt (MR) de la CMAC Cusco</i> | 79 |
| Tabla 37: <i>Matriz de Ética (ME)</i> | 80 |
| Tabla 38: <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> | 81 |
| Tabla 39: <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i> | 82 |
| Tabla 40: <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> | 83 |
| Tabla 41: <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la CMAC Cusco (1)</i> | 92 |
| Tabla 42: <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la CMAC Cusco (2)</i> | 93 |
| Tabla 43: <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la CMAC Cusco (3)</i> | 94 |
| Tabla 44: <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la CMAC Cusco (4)</i> | 95 |
| Tabla 45: <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la CMAC Cusco (5)</i> | 96 |
| Tabla 46: <i>Políticas de cada Estrategia de la CMAC Cusco</i> | 97 |
| Tabla 47: <i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) de CMAC Cusco</i> | 104 |
| Tabla 48: <i>Plan Estratégico Integral de CMAC Cusco</i> | 117 |

Lista de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 0. <i>El modelo secuencial del proceso estratégico.</i> | x |
| Figura 1. <i>Población y tasa de crecimiento promedio anual 1940 - 2025.</i> | 13 |
| Figura 2. <i>Ubicación del Perú en el índice de competitividad mundial, 2007-2017 Tomado de Notas estadísticas World Economic Forum 2017-2018.</i> | 21 |
| Figura 3. <i>MiPymes formales según sector.</i> | 27 |
| Figura 4. <i>Organigrama estructural de la CMAC Cusco.</i> | 45 |
| Figura 5. <i>Distribución de la cartera crediticia periodo, diciembre 2017.</i> | 47 |
| Figura 6. <i>Distribución de créditos por región, diciembre 2017.</i> | 48 |
| Figura 7. <i>Matriz PEYEA de la CMAC Cusco.</i> | 71 |
| Figura 8. <i>Matriz BCG de CMAC Cusco.</i> | 73 |
| Figura 9. <i>Matriz IE de la CMAC Cusco.</i> | 74 |
| Figura 10. <i>Matriz GE de CMAC Cusco.</i> | 75 |
| Figura 11. <i>Organigrama estructural de la CMAC Cusco.</i> | 99 |

El Proceso Estratégico: Una Visión General

En el presente informe el plan estratégico fue perfeccionado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El procedimiento estratégico se prepara de un conjunto de acciones que se despliegan de cualidad secuencial con la finalidad de que una compañía pueda planear al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas primordiales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento adecuadamente dicha, en la que se gestionará hallar las estrategias que llevarán a la organización de la realidad actual a la circunstancia futura deseada; (b) implementación, en la cual se elaborarán las estrategias retenidas en la primera fase, es la etapa más compleja por lo rigurosa que es; y (c) estimación y control, cuyas acciones se efectuarán de manera inalterable durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que muestra las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se determina por ser interactivo, pues advierten muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

El modelo principia con el análisis de la situación actual, seguido por la formación de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con el propósito de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así igualmente se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual accede conocer la marca del entorno por medio de las oportunidades que lograrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben sortearse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se procede la evaluación

de la empresa con relación a estos, de la cual se desglosan la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

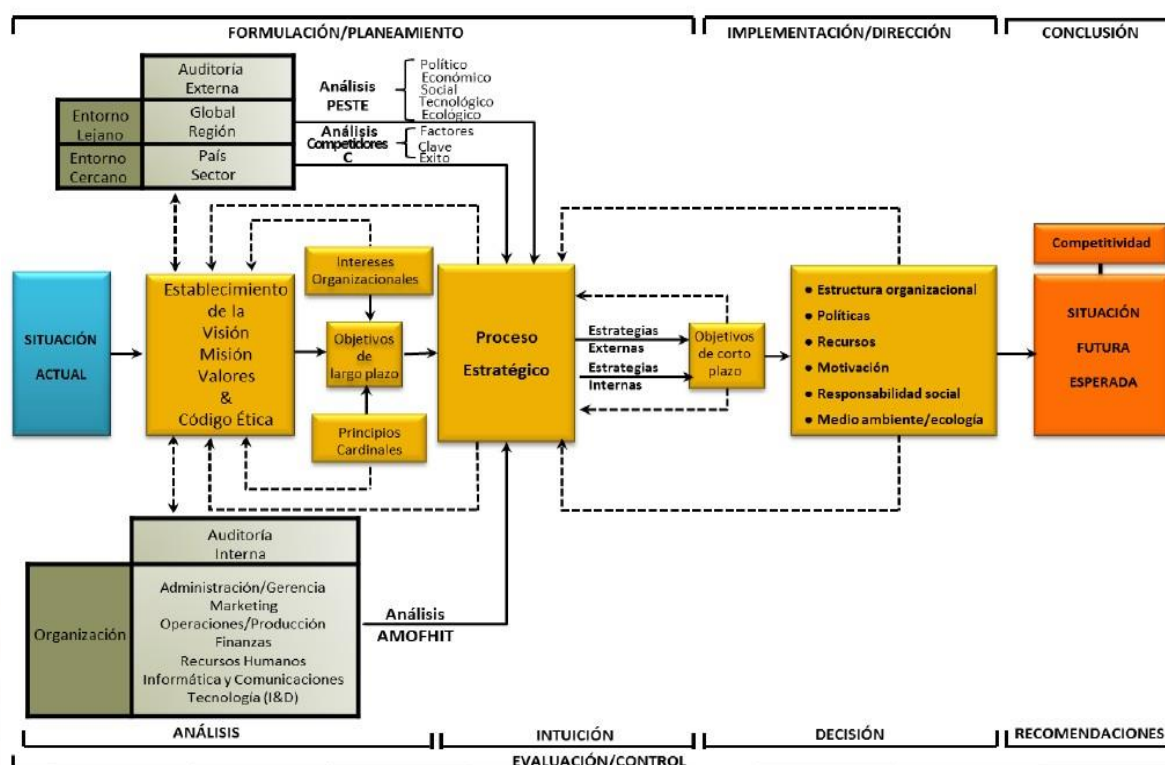


Figura 0. El modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* por F. A. D'Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

De este modo, la evaluación externa permite asemejar las oportunidades y amenazas clave, el escenario de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del desarrollo que los regirá a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o avasallar el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Subsiguientemente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que accedan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se funden ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT

(Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual brota la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también nivelar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis íntegro externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se decretan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta pretende alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se procede la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) componen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del empate y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a las deducciones previamente analizadas. Para ello se esgrimen las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, la concluyente de la formulación estratégica, viene dada por la deliberación de las estrategias, la cual personifica el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices preliminares resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son elegidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales

son determinadas y no alternativas, y cuya atraktividad se establece en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se despliegan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para lograr con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber expresado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La ejecución estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación triunfante no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto

implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

Nota. Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.

1.1. Situación General

Las cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC) efectúan un papel significativo en la descongestión y democratización del régimen financiero en el Perú. La senda al crédito, el impulso del ahorro y de la inversión forjan que el perímetro financiero dentro de la fabricación regional exponga un gran potencial.

La Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) en el año 1989, faculta a prestar el servicio de ahorros a la CMAC CUSCO y más adelante en el año 1990 recién puede consumir con los objetivos institucionales: animar la Pequeña y Microempresa, es por ello que obtiene el permiso para maniobrar y otorgar créditos no prendarios, En 1994 instala su Oficina Principal con la compra el inmueble señalado en Portal Espinar N° 146. A finales del 2005 detallaba un total de nueve agencias además de la Oficina Principal.

A finales de 1990 la Caja empieza a dar un estirón de forma arraigada y sostenida, dado que primariamente al desarrollo del arrebato a las variedades financieras a los clústeres de la corta y mediana factoría, ayudando con intereses en sus productos tanto en tasas activas para préstamos y tasas pasivas para ahorros preferenciales. A finales del 2005 la Caja ya tenía nueve administraciones o agencias de acción, y en el mes de mayo del año 2006 emprendió a interponerse la agencia o dependencia San Sebastián en la aldea de Cusco. De esta forma, la Cmac Cusco suma ahora con once sedes en cuatro regiones; Cusco, Apurímac, Puno y Madre de Dios.

Actualmente la Caja Municipal del Cusco forma parte de las Instituciones Micro Financieras Supervisadas por la SBS, mismas que han adquirido mayor protagonismo en el sistema de intermediación financiera, brindando apoyo económico a unidades de negocio, en particular a las micro y pequeñas empresas que antes de la existencia de estas entidades tenían un acceso muy limitado a recursos que les permitieran desarrollar sus operaciones.

A diciembre del 2013 la colaboración de las CMAC en colocaciones sumaban al 43.73%, cabe la pena resaltar que dentro de la división de cajas municipales, y reflexionando que las instituciones que se dedican únicamente a las microfinanzas, con lo cual dominaba el primer lugar en esta sección, por arriba de los valores cedidos por las financieras especializadas y Mibanco hacia el segmento rural; a excepción del año 2005 al 2013 su intervención dentro mercado fue reduciéndose, con una diferenciación de 16.4% debido al admisión de las financieras técnicas, que han ido venciendo el mercado microfinanciero año tras año.

Tabla 1

Instituciones Micro Financieras Supervisadas por la SBS a Diciembre 2014

| Financieras | Bancos | Edpymes | Cajas rurales | CMAC |
|--------------------|---------------|----------------------|----------------------|-------------|
| Compartamos | Mibanco | Acceso Crediticio | Cajamarca | Arequipa |
| Confianza | | Alternativa | Chavín | Cusco |
| Crediscotia | | Credijet | Crediinka | Del Santa |
| Edyficar | | Credivisión | Incasur | Huancayo |
| Proempresa | | Inversiones La Cruz | Libertad Ayacucho | Lima |
| Universal | | Inversiones Marcimex | Los Andes | Maynas |
| | | Mi Casita | Prymera | Paita |
| | | Nueva Visión | Señor de Luren | Pisco |
| | | Raíz | Sipán | Piura |
| | | Solidaridad | | Sullana |
| | | | | Tacna |
| | | | | Trujillo |

Nota. Tomado de “Sostenibilidad y rentabilidad de las cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC) en el Perú,” por A. Mendiola, C. Izaguirre, J. Aguilar, P. Chauca, M. Dávila, M. Paihua, 2015. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2015/04/22/Cajas%20Municipales%20de%20Ahorro.pdf>

Son las Cajas Municipales las entidades que reflejan el mayor dinamismo en colocaciones en los últimos años, originado por agresivas estrategias de crecimiento de parte de algunas de las entidades que tienen la mayor participación de mercado.

Tabla 1

Evolución de Colocaciones en Importe de las IMF (en millones de soles)

| Institución | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| CMAC | 2,681 | 3,295 | 4,063 | 5,637 | 6,611 | 7,884 | 9,358 | 10,578 | 11,900 |
| CRAC | 536 | 637 | 813 | 1,078 | 1,386 | 1,778 | 2,005 | 2,062 | 1,651 |
| Edpymes | 536 | 798 | 1,191 | 1,121 | 865 | 988 | 1,107 | 1,052 | 1,016 |
| Mibanco | 709 | 1,023 | 1,497 | 2,453 | 3,007 | 3,656 | 4,187 | 4,732 | 4,474 |
| Crediscotia | – | – | – | – | 1,796 | 2,314 | 3,173 | 3,403 | 2,877 |
| Financieras especializadas | – | 88 | 120 | 690 | 1,520 | 1,765 | 2,367 | 3,518 | 5,292 |
| Total | 4,462 | 5,841 | 7,684 | 10,979 | 15,185 | 18,385 | 22,197 | 25,345 | 27,210 |

Nota. Tomado de “Sostenibilidad y rentabilidad de las cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC) en el Perú,” por A. Mendiola, C. Izaguirre, J. Aguilar, P. Chauca, M. Dávila, M. Paihua, 2015. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2015/04/22/Cajas%20Municipales%20de%20Ahorro.pdf>

El número de clientes atendidos en créditos al mes de abril de 2016 por las cajas municipales fue de un millón 228,000 clientes únicos, teniendo un crecimiento del 8.33% con respecto a marzo de 2015, que fue de un millón 133,000 clientes únicos. El número de ahorristas, a abril de este año, fue de 3 millones 251,000 clientes, con un crecimiento del 15.25% con respecto a marzo de 2015 que llegó a 2 millones 820,000. En últimos 5 años las CMAC han logrado triplicar sus captaciones de CTS. Hasta abril de 2016, los depósitos por Compensación por Tiempo de Servicio (CTS) en el sistema de Cajas Municipales alcanzaron los S/ 2,316 millones de soles. Las CMAC incrementaron a marzo de 2016 en 17,167 el número de nuevos clientes en CTS llegando a 241,795 clientes, este aumento representa el 7.6% con respecto a similar mes de 2015 (224,628 clientes). El número de agencias al mes de marzo de 2016 a nivel nacional es de 668 agencias, distribuido en la provincia de Lima-Callao con 87 agencias (13%) y el resto de provincias en el interior del país con 581 agencias (87%). A diciembre de 2015 el número de cajeros corresponsales fue de 14,931, con un aumento de 7,975 unidades con respecto a diciembre de 2014. Además, el número de cajeros automáticos fue de 461, con un alza de 60 con respecto a diciembre de 2014 (Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito – FEPCMAC, 2012)

El año 2017 la CMAC Cusco cerró el año con 219,186 clientes de crédito, logrando un crecimiento de 57,496 con respecto al cierre del año anterior y el saldo de cartera al cierre del año fue de S/ 2,336 millones de soles, es decir un crecimiento de 18% frente al año anterior y un 87.8% respecto al año 2013, el cual le permite colocarse en un tercer lugar en el ranking en cuanto a colocaciones (CMAC Cusco, 2018).

Tabla 3

Ranking de Créditos Cajas Municipales

| | Empresas | Monto | Participación (%) | Porcentaje Acumulado |
|----|-----------------|--------------|--------------------------------|---------------------------------|
| 1 | CMAC Arequipa | 4,180,247 | 21.23 | 21.23 |
| 2 | CMAC Piura | 3,166,495 | 16.08 | 37.31 |
| 3 | CMAC Huancayo | 3,151,279 | 16.00 | 53.31 |
| 4 | CMAC Sullana | 2,721,444 | 13.82 | 67.13 |
| 5 | CMAC Cusco | 2,336,372 | 11.86 | 78.99 |
| 6 | CMAC Trujillo | 1,558,667 | 7.91 | 86.91 |
| 7 | CMAC Ica | 841,477 | 4.27 | 91.18 |
| 8 | CMAC Tacna | 771,010 | 3.92 | 95.09 |
| 9 | CMCP Lima | 374,689 | 1.90 | 97.00 |
| 10 | CMAC Maynas | 340,296 | 1.73 | 98.72 |
| 11 | CMAC Paita | 135,531 | 0.69 | 99.41 |
| 12 | CMAC Del Santa | 115,587 | 0.59 | 100.00 |

Nota. Adaptado de “Boletín Estadístico- Créditos”, por SBS, 2019a. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#

Tabla 4

Ranking de Depósitos Cajas Municipales

| | Empresas | Monto | Participación (%) | Porcentaje Acumulado |
|----|-----------------|--------------|--------------------------------|---------------------------------|
| 1 | CMAC Arequipa | 3,972,950 | 21.05 | 21.05 |
| 2 | CMAC Piura | 3,344,198 | 17.72 | 38.77 |
| 3 | CMAC Huancayo | 2,699,527 | 14.30 | 53.07 |
| 4 | CMAC Sullana | 2,567,145 | 13.60 | 66.68 |
| 5 | CMAC Cusco | 2,145,879 | 11.37 | 78.05 |
| 6 | CMAC Trujillo | 1,592,795 | 8.44 | 86.49 |
| 7 | CMAC Ica | 799,776 | 4.24 | 90.72 |
| 8 | CMAC Tacna | 785,596 | 4.16 | 94.89 |
| 9 | CMCP Lima | 348,888 | 1.85 | 96.74 |
| 10 | CMAC Maynas | 323,507 | 1.71 | 98.45 |
| 11 | CMAC Del Santa | 151,086 | 0.80 | 99.25 |
| 12 | CMAC Paita | 141,388 | 0.75 | 100.00 |

Nota. Adaptado de “Boletín Estadístico - Depósitos”, por SBS, 2019b. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#

Tabla 5

Ranking de Patrimonio Cajas Municipales

| | Empresas | Monto | Participación (%) | Porcentaje Acumulado |
|----|-----------------|--------------|--------------------------------|---------------------------------|
| 1 | CMAC Arequipa | 616,998 | 19.15 | 19.15 |
| 2 | CMAC Huancayo | 467,985 | 14.53 | 33.68 |
| 3 | CMAC Piura | 458,298 | 14.23 | 47.90 |
| 4 | CMAC Trujillo | 421,178 | 13.07 | 60.98 |
| 5 | CMAC Cusco | 421,006 | 13.07 | 74.04 |
| 6 | CMAC Sullana | 324,768 | 10.08 | 84.12 |
| 7 | CMAC Ica | 166,672 | 5.17 | 89.30 |
| 8 | CMAC Tacna | 135,852 | 4.22 | 93.51 |
| 9 | CMCP Lima | 83,730 | 2.60 | 96.11 |
| 10 | CMAC Maynas | 70,360 | 2.18 | 98.30 |
| 11 | CMAC Paita | 32,412 | 1.01 | 99.30 |
| 12 | CMAC Del Santa | 22,429 | 0.70 | 100.00 |

Nota. Adaptado de “Boletín Estadístico -Patrimonio ”, por SBS, 2019c. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#

Tabla 6

Participación de las colocaciones en la Región Cusco a diciembre 2017

| N | Entidad | Colocación | Participación |
|----|-------------------|------------|---------------|
| 1 | CMAC Cusco | 1,240,144 | 25 |
| 2 | Banco Continental | 745,101 | 15 |
| 3 | Banco de Crédito | 671,142 | 13.6 |
| 4 | Mibanco | 392,191 | 7.9 |
| 5 | CMAC Arequipa | 361,857 | 7.3 |
| 6 | Scotiabank | 352,64 | 7.1 |
| 7 | Financ. Credinka | 301,807 | 6.1 |
| 8 | Interbank | 263,079 | 5.3 |
| 9 | CMAC Huancayo | 129,156 | 2.6 |
| 10 | Otras entidades | 495,591 | 10.0 |

Nota. Adaptado de “Colocaciones por región y agencia”, por CMAC Cusco, 2017a, Memoria Anual 2017, p. 47.

Tabla 7

Participación de las colocaciones en la Región Apurímac a diciembre 2017

| N | Entidad | Colocación | Participación |
|----|-------------------|------------|---------------|
| 1 | CMAC Cusco | 229,274 | 26.6 |
| 2 | Cmac Arequipa | 119,959 | 13.9 |
| 3 | Banco de Credito | 104,644 | 12.1 |
| 4 | Financ. Credinka | 77,421 | 9.0 |
| 5 | Cmac Ica | 67,017 | 7.8 |
| 6 | Mibanco | 53,608 | 6.2 |
| 7 | CMAC Piura | 51,901 | 6.0 |
| 8 | Banco Continental | 33,342 | 3.9 |
| 9 | Financ. Confianza | 27,524 | 3.2 |
| 10 | Otrasentidades | 97,772 | 11.3 |

Nota. Adaptado de “Colocaciones en la región Apurímac”, por CMAC Cusco, 2017b, Memoria Anual 2017, p. 50.

1.2. Conclusiones

Al presente, las cajas municipales, son entidades financieras reglamentadas que están acreditadas a albergar depósitos y a brindar todo tipo de préstamos, pero no para manipular cuentas corrientes y están sujetas a las mismas regulaciones de las entidades bancarias, la diferencia es que los socios de las cajas de ahorro en lugar de un fin de lucro, tienen uno social.

En la última década, este sector ha mostrado un crecimiento continuo en el país, y su éxito ha permitido aumentar el grado de bancarización en el país, aunque este continúa siendo relativamente bajo, su principal característica es atender las necesidades de financiamiento para la micro, pequeña y mediana empresa, asimismo brindan servicio de ahorro y ofrecen créditos personales, generalmente en aquellos sectores no atendidos por la banca formal.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1. Antecedentes

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. (CMAC Cusco) principió sus ejercicios en marzo de 1988 refiriendo como institución de apoyo de la Municipalidad Provincial del Cusco y también el apoyo de consultoría de la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). En sus orígenes maniobró en el local de la Calle Afligidos brindando créditos prendarios pignoratícos oro y plata.

Actualmente la CMAC Cusco tiene participación en 12 regiones del Perú que son; Lima, Junín, Huancavelica, Ica, Ayacucho, Madre de Dios, Cusco, Apurímac, Puno, Arequipa, Moquegua y Tacna, siendo las regiones en las que aún no tiene participación son 12; Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Ancash, Pasco, Huánuco, San Martín, Cajamarca, Amazonas, Loreto, Ucayali.

2.2. Visión

La visión de la CMAC Cusco es “Ser la mejor opción microfinanciera, reconocidos por brindar un servicio rápido y confiable enfocado en la satisfacción de los clientes” (CMAC Cusco, s.f.).

Sin embargo, esta visión carece punto de proyección, no es posible alinear la visión con objetivos de largo plazo, es por ello que en este documento se plantea la siguiente visión: “Al 2030, ser la Microfinanciera número uno en colocaciones y captaciones, con agencias en todas las regiones del Perú, colaborando con el crecimiento de nuestros colaboradores y creando valor de manera sostenible para el progreso de la sociedad”.

2.3. Misión

Su misión actual es “Contribuimos al desarrollo de los emprendedores siendo la mejor alternativa de financiamiento y ahorro con calidad de servicio, impulsamos el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores, generamos el desarrollo económico de la

sociedad mediante la inclusión financiera y garantizamos el crecimiento sostenible de la organización” (CMAC Cusco, s.f.).

Si bien esta misión comparte con el motivo de su existencia en el mundo de las microfinanzas, se desea plantear una misión más concreta, es por ello que se plantea la siguiente misión “Contribuir, Fomentar el Ahorro y el Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa con Calidad de Servicio y Creación de Valor y garantizar el crecimiento sostenible de la empresa”.

2.4. Valores

- Honradez e integridad: para proceder siempre en forma transparente, honesta y leal. excelencia y calidad: porque queremos lograr el máximo rendimiento en nuestro desempeño, con plena satisfacción de nuestros clientes, personal y accionistas.
- Solidaridad y lealtad: incondicional para no decepcionar la confianza depositada por nuestros clientes, la gerencia y los accionistas.
- Credibilidad: porque somos sensatos con lo que decimos y hacemos, para el logro de nuestros objetivos institucionales.
- Innovación y creatividad: siendo proactivos con los saltos para el mejoramiento continuo de nuestro desempeño y servicio.
- Compromiso: para abarcar totalmente en nuestro trabajo y alcanzar el éxito de nuestra institución.
- Respeto: para tratar con medida y consideración las ideas, sentimientos y acciones de los demás.
- Perseverancia: porque somos firmes y firmes para lograr lo que nos proponemos.
- Profesionalismo: porque queremos la mejor gente trabajando en equipo.
- Unión: que permita la ejecución de la persona, del equipo y la empresa, donde se destaque a lo mejor del personal.

- Discreción: para no divulgar información confidencial de los clientes, personal, accionistas y la institución.
- Iniciativa: generando soluciones a los problemas, anticipando la plena satisfacción de nuestros clientes. (CMAC Cusco, 2015, p.11)

2.5. Código de Ética

En base a los valores establecidos en la empresa, presentamos el siguiente Código de Ética:

- Autonomía económica, financiera y administrativa.
- Orientación al cliente.
- Personalización de los productos.
- Orientación regional de la misión de la Caja.
- Luchar en contra de la usura.
- Habilidad de progreso definida.
- Caracterización del personal con la cultura de la organización.
- Fidelización del consumidor a través de la calidad en el servicio.

2.6. Conclusiones

La empresa tiene establecido una visión, una misión, valores y código de ética; siendo estas poco estratégicas y respecto a la teoría propuesta por D'Alessio (2013), se han propuesto modificaciones para su misión y visión, considerando los nueve componentes propuestos por el autor citado, la visión propuesta para CMAC Cusco “Ser líder en colocaciones en el sector Microfinanzas, con agencias en todas las regiones del Perú al 2030” y la misión propuesta es “Contribuir, Fomentar el Ahorro y el Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa con Calidad de Servicio y Creación de Valor y garantizar el crecimiento sostenible de la empresa”.

Capítulo III: Evaluación Externa

El presente capítulo está encaminado en la exploración del entorno y el análisis del sector para comprender cuáles son las implicancias de los factores externos y realizar su análisis para determinar su impacto, positivo o negativo, en la Caja CMAC Cusco. Esta evaluación nos dará a conocer las oportunidades y amenazas claves y la situación de los competidores del entorno; se realizará un análisis tridimensional del Perú, así como el análisis competitivo y, posteriormente, las investigaciones de las fuerzas ecológicas y ambientales; fuerzas tecnológicas y científicas; fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas económicas y de las entidades bancarias, fuerzas nacionales, pedagógicas y demográficas; y fuerzas competitivas.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

La evaluación se realizará en tres dimensiones: (a) los intereses nacionales; (b) los factores de potencial nacional; y (c) los principios cardinales, que en su agrupación forman parte de la teoría tridimensional de los vínculos entre naciones (D'Alessio, 2013).

En la teoría de Hartmann, citado por D'Alessio (2008), existen tres dimensiones fundamentales. Al respecto, explica que, para que haya una relación entre las naciones, es necesario que ellas tengan un interés o motivo para la interacción. Es a partir de esos intereses, que para cada una de ellas analizará y desarrollará las estrategias para obtener los objetivos deseados.

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Para D'Alessio (2008), los intereses nacionales de un país los determinan las aspiraciones que tiene y busca satisfacer en un tiempo estipulado. Referente importante a considerar pues en el 2002 el Presidente de Perú, citó a las principales fuerzas políticas del país y a las diversas organizaciones de la sociedad civil, para definir un Acuerdo Nacional

que buscará consolidar la democracia, afirmar la identidad nacional, en una visión compartida del país.

Al estar caracterizado nuestro entorno como globalizado y en constante cambio, es imprescindible la valoración mercantil y geoestratégica en el argumento mundial observando información actualizada y relevante que posibilite una adecuada toma de decisiones, es así que para realizar la Matriz de Interés Nacional se consideró la soberanía y defensa nacional, desarrollo económico de los ciudadanos, lucha contra el terrorismo y contra el narcotráfico, seguridad ciudadana y erradicación de la corrupción.

Tabla 8

Matriz de Intereses Nacionales

| N° | Interés Nacional | Supervivencia (crítico) | Intensidad de Interés | |
|----|--|----------------------------|---|-----------------------|
| | | | Vital (peligro) | Importante (serio) |
| 1. | Soberanía, Defensa Nacional | ** Chile ** Ecuador | *América Latina | |
| 2. | Desarrollo económico de los ciudadanos | | * América Latina * Estados Unidos * Unión Europea | |
| 3. | Lucha contra el terrorismo y contra el narcotráfico | | | *Estados Unidos |
| 4. | Seguridad ciudadana | * Chile * Ecuador | | |
| 5. | Erradicación de la corrupción | * Chile * Ecuador | | América Latina |

Nota. *Intereses comunes. **Intereses opuestos.

Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, de F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson

3.1.2. Potencial nacional

Según D'Alessio (2014), el potencial nacional muestra qué tan energético o endeble es un Estado para conseguir sus intereses nacionales. Los elementos del potencial nacional son los factores de fortificación y agotamiento del país que corresponde al examen interno. Para establecer el potencial nacional del Perú, es forzoso analizar siete elementos: Demográfico, Geográfico, Económico, Tecnológico, Científico, Histórico, Psicológico, Sociológico, Organizacional, Administrativo y Militar.

Dominio demográfico. La población del Perú de compromiso con apreciaciones y influencias del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el 2017, ascendía a 31'237,385 habitantes, una tasa de crecimiento anual es de 1,1 %, con una densidad media de 24 habitantes por km², el Perú es el quinto país en población en Latinoamérica, y el cuarto en Sudamérica. El 52,6 % de la vive en la costa, el 38 % de la población peruana en la sierra, y el 9,4 % finalmente en la selva. La esperanza de vida para los hombres peruanos es de 72 años, y para las mujeres es de 77 años. La población económicamente activa (PEA) corresponde al 73,57 % del total de la urbe 22'668,626 habitante. Los individuos mayores de 65 años simbolizan el 6,4 % (INEI, 2016).

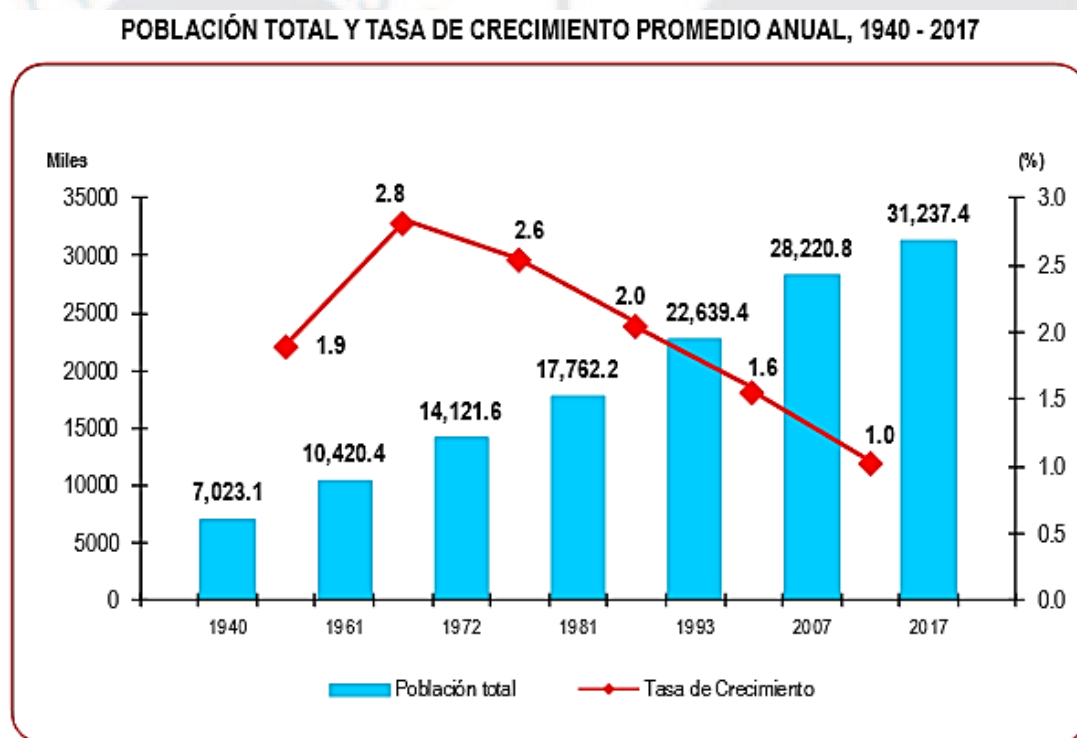


Figura 1. Población y tasa de crecimiento promedio anual 1940 - 2025. Tomado de “Publicaciones digitales”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017. Recuperado de (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pd)

Dominio geográfico. El Perú está estructurado por un territorio de una superficie continental de 1'285,215.60 km² de plano, lo que simboliza el 0.87% del planeta, que se intercambian en región de la costa 136,232.85 km² (10,6%), la región de la sierra tiene 404,842.91 km² (31,5%) y la región de la selva es de 754,139.84 km² (57,9%); el extremo septentrional del territorio peruano se encuentra el río Putumayo a 0°02'00" latitud sur, el extremo austral se localiza a orillas del mar en Tacna (punto La Concordia) a 18°21'03" latitud sur; el borde este está en el río Heath en Madre de Dios a 68°39'00" longitud este y el borde oeste se halla en Caleta Punta Balcones en Pariñas, Talara, Piura a 81°19'35"; el Perú es el cuarto país en dimensión en Latinoamérica, además el Perú se halla ubicado en la parte central y occidental de América del Sur (ProInversión, 2018).

Dominio económico. Según el Instituto Nacional de Estadística (2018), en los últimos nueve años la economía del Perú ha presentado un crecimiento sostenible, es así que el PBI en el segundo trimestre del 2018 registró un incremento de 5.4%, por la evolución de la demanda interna, el incremento de la inversión y el aumento del consumo en un contexto donde los principales socios comerciales del país, también incrementaron sus economías.

Estudios del Banco Mundial (2017), indican que “en la mayoría de países de América Latina y el Caribe habrá una tendencia de crecimiento general, de acuerdo con las previsiones, el fortalecimiento del consumo y la inversión privada, aspecto reflejado en la siguiente tabla:

Tabla 9

Pronósticos para los países de América Latina y el Caribe (Variación porcentual anual)

| País/ Año | Pronóstico | | |
|-------------|------------|------|------|
| | 2018 | 2019 | 2020 |
| Argentina | 3.0 | 3.0 | 3.2 |
| Bolivia | 3.9 | 3.4 | 3.3 |
| Brasil | 2.0 | 2.3 | 2.5 |
| Chile | 2.4 | 2.7 | 2.8 |
| Colombia | 2.9 | 3.4 | 3.4 |
| Costa Rica | 3.6 | 3.5 | 3.5 |
| Ecuador | 0.8 | 0.9 | 1.0 |
| El Salvador | 1.8 | 1.8 | 1.9 |
| Guatemala | 3.4 | 3.5 | 3.5 |
| Jamaica | 1.8 | 2.0 | 2.0 |
| México | 2.1 | 2.6 | 2.6 |
| Panamá | 5.6 | 5.6 | 5.7 |
| Perú | 3.8 | 3.8 | 4.0 |
| Uruguay | 2.8 | 3.2 | 3.2 |
| Venezuela | -4.2 | 0.6 | 0.9 |

Nota: Tomado de “Perspectivas económicas mundiales: América Latina y el Caribe”, por Banco Mundialm 2017. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/region/lac/brief/global-economic-prospects-latin-america-and-the-caribbean>

Perú tiene una gran cantidad de recursos minerales. Cobre, hierro, plomo, zinc, bismuto, fosfatos y manganeso existen en grandes cantidades de minerales de alto rendimiento. El oro y la plata se encuentran ampliamente, al igual que otros metales raros, y los campos petrolíferos se encuentran a lo largo de la costa norte y la parte noreste de la Amazonia. A pesar de la potencial riqueza mineral del país, la explotación se retrasó en gran parte del último tercio del siglo XX por varias razones, entre ellas la disminución de la inversión extranjera, las fluctuaciones de los precios mundiales, la falta de instalaciones de transporte, la escasez de plantas de procesamiento, el agotamiento de depósitos en muchas áreas mineras tradicionales, y las limitaciones de la administración minera estatal centralizada. A partir de la década de 1970, y particularmente durante la década de 1990, muchas de las minas

nacionalizadas y depósitos sin explotar se vendieron a inversionistas privados peruanos e internacionales. Como resultado, se han abierto nuevas minas, como el complejo de la mina de oro Yanacocha cerca de Cajamarca, que ahora es uno de los mayores productores de oro del mundo. Sin embargo, las dificultades de la geografía han obstaculizado los desarrollos debido a que algunos de los depósitos más prometedores se encuentran en elevaciones por encima de los 12,000 pies (3,600 metros) o en los bosques amazónicos.

Dominio tecnológico / científico La inversión más baja destinada a la investigación y desarrollo fue la de Perú con tan solo 0.12% del PBI, la diferencia es muy notoria con países de la región, asimismo con países potencia por ejemplo China invierte 2.07% y Estados Unidos 2.79%, porcentajes muy reveladores, ya que el valor de sus PIBs, son mucho mayores, en el Perú hay pocos sistemas pensados específicamente para las micro y pequeñas empresas y de estos la mayoría no cuentan con una buena capacidad de adaptación, lo que provoca que las micro y pequeñas no puedan desarrollar todo su potencial. La baja inversión en nuestro no ha permitido implementar políticas que apoyan a la Investigación y desarrollo en soluciones para el sector financiero, evidenciándose poca cultura de innovación de productos que permitan satisfacer de mayor manera las necesidades de los ciudadanos en cuanto a acceso a productos crediticios, aspecto que también se ve reflejado en la insolvencia de capital humano competente y aprovechable en el desarrollo de recursos analíticos innovadores.

Según el Banco Mundial (2015) el 29% de la población adulta (mayores de 15 años) posee una cuenta en una institución financiera formal, se tiene una gran brecha que mejorar y un gran mercado que satisfacer con productos innovadores. La educación financiera es considerada por los expertos en la materia como la oportunidad y el desafío más grande del país, sin embargo, los costos de llegar a las áreas rurales son aún desalentadores.

Tabla 10

Análisis de la Competitividad en el Aspecto Tecnológico

| Elemento | Puntuación | Posición (entre 140 países) |
|---|------------|-----------------------------|
| Disponibilidad de las últimas tecnologías | 4.5 | 84 |
| Nivel de absorción tecnológica en las empresas | 4.5 | 77 |
| Transferencia de tecnología | 4.9 | 33 |
| Porcentaje de individuos usando Internet | 40.2 | 88 |
| Suscripciones a Internet de banda ancha, por cada 100 habitantes | 5.7 | 80 |
| Ancho de banda de Internet, en kbs por usuario | 36.4 | 66 |
| Suscripciones a Internet en dispositivos celulares, por cada 100 habitantes | 13.7 | 106 |

Nota. Tomado de "Global competitiveness report 2015-2016", por Schwab, 2015, Ginebra, Suiza: World Economic Forum (WEF).

Dominio Histórico/psicológico/sociológico. El Perú fue el ombligo de las edificaciones hispánicas en Sudamérica, además el Perú personificó el virreynato más grandioso de la Corona de España, en ella se generó la magnánima revuelta indígena independentista de América. El Perú fue el ateneo de la emersión de la cultura en América con la primera capital en la historia sudamericana (Caral), en ella se originó una de las principales culturas del orbe, en ella se suscitó el Señorío prehispánico más grande de América.

Dominio democrático / organizacional. Perú ha sido uno de los países más estables y de mayor crecimiento en América Latina. Con un crecimiento promedio del PIB de casi 6% desde principios de la década de 2000, baja inflación, crecientes tasas de empleo y una reducción significativa de la pobreza, de aproximadamente 6.5 millones de personas de 2005 a 2015, se considera a Perú como uno de los países latinoamericanos más atractivos en el cual invertir y hacer negocios. Perú ha defendido activamente la democracia a nivel internacional, encabezando la iniciativa "Grupo de Lima" en un intento por resolver la crisis en Venezuela.

Pero la exitosa historia de Perú ha sido amenazada por el mismo escándalo de Odebrecht que ha envuelto a Brasil y a varios otros países. El escándalo ha contaminado al presidente

Pedro Pablo Kuczynski (PPK), abriendo un espacio para que los opositores de PPK presionen, casi con éxito, para el juicio político del presidente. La relativa estabilidad política que ha facilitado el crecimiento sostenido del Perú se encuentra ahora bajo una seria amenaza.

Dominio militar. La Defensa Nacional es el agregado de fuerzas para prevenir acciones ofensivas. Adicionalmente desarrolla acciones que el gobierno forja y confecciona inalterablemente para conseguir la Seguridad Nacional y lograr sus objetivos que envuelve la participación de todos los peruanos, y a los extranjeros moradores en el territorio, sin distinción de edad y sexo, raza, credo, todo esto confiere una tarea que intuye y obliga a notificar a todos los peruanos sin discriminación de condición de edad, religión, partido político social, ni sexo siendo así la misión del Ministerio de Defensa es garantizar la independencia, soberanía, integridad territorial y defensa de los intereses nacionales, al contar con recurso humano altamente calificado (MINDEF, 2015).

Tabla 11

Personal de las Fuerzas Militares en Sudamérica para el 2017

| País | Total de integrantes |
|-----------|----------------------|
| Argentina | 105,450 |
| Bolivia | 71,200 |
| Brasil | 729,500 |
| Chile | 121,900 |
| Colombia | 481,100 |
| Ecuador | 40,750 |
| Paraguay | 25,450 |
| Perú | 158,000 |
| Uruguay | 25,450 |
| Venezuela | 273,000 |

Nota: Tomado de “Personal de las fuerzas armadas, total”, por Grupo Banco Mundial, 2017. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.TOTL.P1?view=map>

3.1.3. Principios cardinales

Los principios cardinales según Hartman (1957, 1983) posibilitan el reconocimiento de las oportunidades y amenazas para una organización y su entorno, siendo estas: (a) la influencia de terceras partes, (b) lazos pasados-presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2013), las que se detallan a continuación:

Influencias en terceras partes. Los vínculos entre países nunca son meramente bilaterales; perpetuamente existe otra porción que intercede de muchos motivos (D'Alessio, 2013). La atribución actual del Perú en el argumento político sudamericano en el cual, no obstante prevalecen los gobiernos centroizquierdistas, solo se limita a Colombia. Asimismo, hay influencia por parte de Bolivia que actualmente solicita salida al mar.

Lazos pasados y presentes. En este momento el Perú tiene alianzas sensatas y condicionalmente económicas con los asociados de la CAN, así como con los asociados de la Alianza del Pacífico (Colombia y Chile), a excepción de que los lazos no son estrechos.

Contrabalance de intereses. Existen contrapesos o contrabalanceo de intereses de países como Chile o Ecuador que han mantenido acciones bélicas por competencias en caso de metales preciosos y para el desarrollo de las mineras peruanas y por ende la inclusión minera de los más pobres allegados a la minería. El contrabalance de intereses costo-beneficio, respecto a organizaciones, es posible visualizarlo evaluando las ventajas comparativas con relación al costo comparativo de las alternativas políticas.

Conservación de los enemigos. Si bien en anteriores siglos hemos tenido con guerras con Chile, Ecuador como países colindantes, en la actualidad para mejorar la competitividad se requiere competidores que regulen la calidad y el acceso a mejores productos competitivos (D'Alessio, 2013, p.98).

3.1.4. Influencia del análisis de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco

S.A.

En este momento antepone un perfecto espacio para el desarrollo y mejoramiento del sistema de las Microfinanzas. La economía de nuestro país está en apogeo y con el progreso de las varias secciones de producción, surge la penuria de optimizar el régimen financiero

para microempresas del Austro del país. En lo que se cuenta a tecnología, el Perú y sus compañeros comerciales se hallan en enfoque de concretar un sistema integrado con la tecnología suficiente para mejorar el progreso del sector de las cajas rurales y cajas municipales de ahorro y crédito. El hecho de facto que se pueda consentir a información de otros países para comparar y ver cuáles han sido sus habilidades de desarrollo en la industria de las microfinanzas, emplaza al Perú en un enfoque predilecto para empezar esta etapa de innovación hacia 2030.

3.2. Análisis Competitivo del País

La competitividad de un país, viene dada por la capacidad de su industria para innovar y mejorar, y la base para la innovación y la prosperidad, vienen dada por la capacidad y/o adaptación de las personas, que conforman la industria o sector. Es decir que la competitividad depende tanto del sector industrial y tecnológico, como del talento, actitud y emprendimiento de las personas que la activan (Porter, 2009).

Al respecto World Economic Forum (2017), mencionó que Perú es uno de los países con mayor retroceso, pues en el 2017, se ubicó en el puesto 72 en el ranking mundial de competitividad, lo que conlleva a una caída en el rankig generado por índices altos de corrupción, burocracia gubernamental, entre otros.

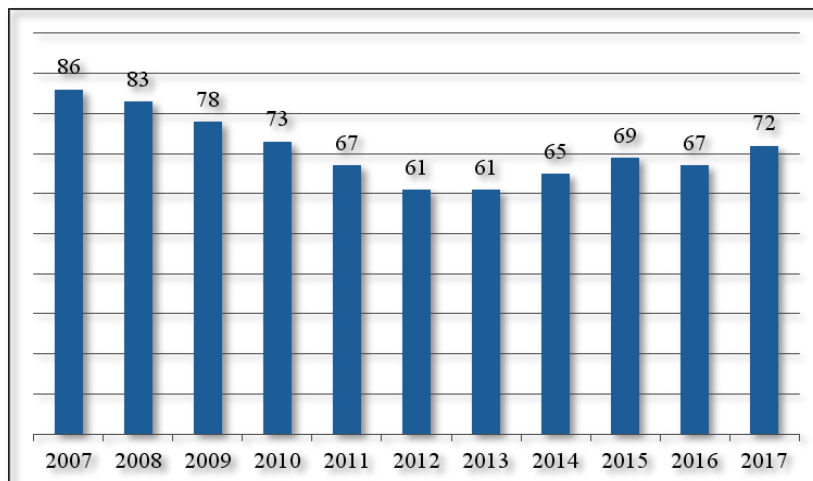


Figura 2. Ubicación del Perú en el índice de competitividad mundial, 2007-2017. Tomado de “Notas estadísticas World Economic Forum 2017-2018”, por World Economic Forum (WEF), 2018. Recuperado de: <http://www.cdi.org.pe/informeglobaldecompetitividad/>

3.2.1. Condiciones de los factores

La economía peruana está progresando de manera continuada, los sectores como el minero, agricultura y turismo han jugado un papel fundamental, la razón del crecimiento es la apertura macroeconómica, acceso a nuevos mercados, puesta en marcha de inversión en sectores estratégicos, respecto al sector financiero y según el (Diario Gestión, 2018), Perú lidera ranking de mejor entorno para las microfinanzas por séptimo año consecutivo, el Perú obtuvo el primer lugar en la clasificación global entre 55 economías emergentes que brindan el mejor contexto para las microfinanzas, según el ranking "Microscopio Global 2014: Análisis del entorno para la inclusión financiera", dada a conocer por la Asociación de Bancos del Perú (Asbanc).

Para este tipo de organizaciones como las Cajas Municipales, el 80% procede en su notable parte de la acumulación del ahorro del consumidor, lo cual se halla altamente regulado por la SBS. En este instante el financiamiento exterior para las IMF es mucho más caro que conseguir fondos del público, pese a las costosas tasas que aquellas brindan en algunos productos, como la compensación indemnización por tiempo de servicios (CTS) o

los depósitos a plazo fijo. Por ello consecuentemente es de suma trascendencia que las IMF cuenten con una habilidad de financiamiento a corto y largo plazo que les consienta maniobrar en caso de que reduzca su primordial fuente de llegada.

3.2.2. Condiciones de la demanda

Segun Porter (2009), cuando los compradores de un país están correctamente informados y son lo más exigentes posibles, es consecuencia que las empresas trabajen y se esfuercen por obtener ventajas competitivas, se vean en la necesidad de tomar medidas y realizar los ajustes necesarios para satisfacer la demanda, pues cuentan con compradores conocedores del producto y sus altos niveles de exigencia.

En este examen de la prosperidad de las tasas de interés pasivas de ahorros de las CMAC y su concordancia con el ROE, conseguimos deducir que uno de los blancos de las CMAC era aferrarse inicialmente con el objetivo de considerar la demanda de créditos. Es por este juicio que las mencionadas tasas pasivas estaban por sobrepuesto del intermedio de las que ofrecía el sistema financiero; una vez afianzada la etapa de fondeo, las tasas pasivas comenzaron a bajar, pero aun así perseguían siendo seductoras. A excepción de, como sabemos, el ROE de las CMAC tuvo siempre un modo decreciente desde el 2005 hasta el 2013, periodo en el que redujo en 117%, mucho más que redujeron las tasas pasivas de las CMAC.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Según Portal FinDev. (2018) Las microfinanzas en el Perú se desarrollan supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS); institución reguladora primordial de las microfinanzas en el Perú esta entidad, ha realizado una serie de normas con la intención de crear un mercado equitativo y profesional. Se espera que la SBS perpetúe su vigilancia y ofreciendo las políticas apropiadas para el desarrollo microfinanciero. Se han ejecutado muchas habilidades tecnológicas y bancarias para la captación y la abastecimiento

de servicios colaterales, sea de manera seguida o con la mediación de terceros (empleo de energía renovable, medios electrónicos, microseguros, mejora de vivienda envíos, y de telefonía móvil, , etc.). Dicha suficiencia ha formado la mengua de las tasas de interés, lo que crea influencia sobre la rentabilidad. En este momento inspecciona los préstamos en retraso y ha expuesto angustia por la calidad de los productos financieros.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Según Porter (2009), los sectores relacionados y de apoyo juegan un papel muy importante, en cuanto a innovación se refiere. Es así que para alcanzar con el cumplimiento de las metas de la empresa será importante contar con el apoyo estratégico y especializado de entidades relacionadas al sector financiero.

Entrando como base indicaciones financieros tales como ratio de morosidad, colocaciones, ratio de patrimonio y captaciones. Es significativo indicar que existen diversas entidades que hacen caer la balanza o ayudan de manera directa o indirecta y tienen colaboración en el sistema financiero peruano, así como:

- Asociación de Bancos del Perú (ASBANC),
- Superintendencia de Banca, Seguros (SBS) y AFP,
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP),
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Adicional los grupos de interés directos y sectores de apoyo que tienen las instituciones financieras son los clientes, los empleados, los proveedores, los accionistas, la sociedad y el medio ambiente, respecto a los proveedores se recibe apoyo del sector tecnológico, de servicios y de infraestructura que permiten el desarrollo de las instituciones financieras permitiendo ser más competentes y competitivos con sus grupos de interés.

3.2.5. Influencia del análisis en Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.

El sistema de financiero actual donde gran parte de la población se encuentra insatisfecha por los cobros excesivos de tasas de intereses activas de los préstamos de grandes bancos; privilegia el sistema de las microfinanzas de las cajas rurales y cajas municipales que surgen como una opción de ahorro a largo plazo ofertando mejores tasas pasivas para CTS y depósitos a plazo fijo. CMAC Cusco manobra con un mecanismo de gravosa competitividad, y está encaminada a dar un trato especial y personificado a sus clientes.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El objetivo de realizar este análisis es identificar las fuerzas del entorno que afectan a la Caja Cusco, para D'Alessio (2013), la evaluación externa de la gestión estratégica es una herramienta de planificación estratégica que permite identificar los factores externos claves que afectan de manera directa al sector en estudio, en este caso, el sector de las microfinanzas a través del análisis de las siguientes fuerzas: (a) políticas, gubernamentales, y legales, (b) económicas y financieras, (c) sociales, culturales, y demográficas (d) tecnológicas y científicas, y (e) ecológicas y ambientales.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El Perú ocupó por séptimo año consecutivo el primer lugar de la clasificación global entre las 55 economías emergentes que brindan el mejor contexto de negocios para las microfinanzas, alcanzando el máximo puntaje de 87 sobre 100 (Gestión, 2015), asimismo el Diario el Peruano, (2019 el riesgo país del Perú bajó a 134 puntos básicos en términos promedio, este indicador permanece, además, por debajo del promedio regional. En tanto el spread (la diferencia en las cotizaciones entre la oferta o venta y la demanda o compra) de deuda de la región subió 12 puntos básicos y se ubicó en 491, influido por el mayor optimismo en la política comercial entre Estados Unidos y China, en consecuencia, la CMACs tienen el respaldo de la Persistencia y sostenibilidad que se viene observando en el

país, con bajos índices de riesgo país y con tendencia de mejora.

Por otro lado, en un país institucionalmente débil, luchar contra la corrupción no es tarea fácil. Más aún si se trata de detectar arremetidas tan bien organizadas como la puesta en práctica por las empresas brasileñas. Como señala Ernesto de la Jara en un reciente artículo, “este tipo de actividad actúa mezclando y confundiendo actividades lícitas con ilícitas, es decir, los actos ilegales tienen una cobertura legal tan bien estructurada que hace casi imposible ver a los primeros”. Precisamente por eso tomó tanto tiempo el “destape”. Por ejemplo, cuando se impulsó la IIRSA en el 2005, quienes nos opusimos al proyecto pensábamos que la principal motivación del presidente Alejandro Toledo en impulsarlo era su interés político de dejar una megaobra para la posteridad (El comercio, 2019).

Respecto a Cajas Municipales, el gobierno del Perú ha favorecido al desarrollo de las entidades destinadas a las microfinanzas, a través de diversas normas legales entre ellas permitir un crecimiento ordenado y eliminar las barreras para su expansión geográfica, brindar una mayor transparencia en la información y ampliar su red de alcance a través de cajeros corresponsales (Resolución SBS 1276 – 2002, 1765 – 2005, 1122 – 2006), y si bien la Asociación de Bancos (2014), indica que el sistema financiero peruano está adecuadamente regulado y El Diario Oficial el Peruano (2018) mediante la RESOLUCIÓN SBS N° 1706-2018 Aprueban el Reglamento de Participación de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en la Ley que impulsa la inversión pública regional y local con participación del sector privado, existiendo así un Marco regulatorio de la SBS en el Perú que favorece el crecimiento y extingue las barreras geográficas que permite así a la CMAC Cusco crecer en el ámbito nacional, estas regulaciones se pueden ver menguadas por el alto índice de corrupción observadas en la política y actos públicos y con ello la generación de desconfianza hacia los organismos supervisores por los altos índices de corrupción en el país.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2015), en su estudio realizado a la económico de América Latina y el Caribe proyecta que en el 2015 el Perú será el tercer país con mejor índice de crecimiento de la región, asimismo el Instituto Peruano de Economía (IPE) proyectó que el Perú se expandirá 4% este año, ubicándose entre los líderes del crecimiento económico en la región, solo por debajo del avance de Bolivia (4.2%).

Según el MEF (2017), el Gobierno presintió un progreso de 3% y una contribución de 1.1 puntos porcentuales al PBI para agosto, debido imprescindiblemente por las políticas fiscales desarrolladas para su implementación; todo ello a pesar del golpe resignado por el fenómeno de El Niño Costero y por la inmovilización de algunas obras de servicios básicos afines a empresas brasileras indagadas por corrupción. El Gobierno peruano proyecta trasformar S/9,400 millones de soles. (1.3% del PBI) para manutención e inversión pública; así como realizar medidas administrativas que apresuren la transmisión de partidas presupuestales hacia los Gobiernos regionales y locales.

A finales del 2013, en el Perú había un total de 1'513,006 mipymes (micro, pequeña y mediana empresas) inscritas en el RUC de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat), las cuales representaron el 99,5% del total de empresas. El ritmo anual de crecimiento del número de mipymes entre 2009 y 2013 fue del 7.6% y solo el 26.6% accede al sistema financiero regular, que contrasta con la presencia de banca múltiple en el segmento de pymes de la Unión Europea en un 80% (Ministerio de Producción, 2013).

La tasa de mortalidad de las empresas en el año 2013 fue de 10,2% en aquellas, cuyo rango de ventas fue hasta 2 UIT anual, mientras que para las empresas cuyo rango de venta estuvo entre 1 700 y 2 300 UIT al año, la tasa fue de 0,1% (Ministerio de la Producción, 2013).

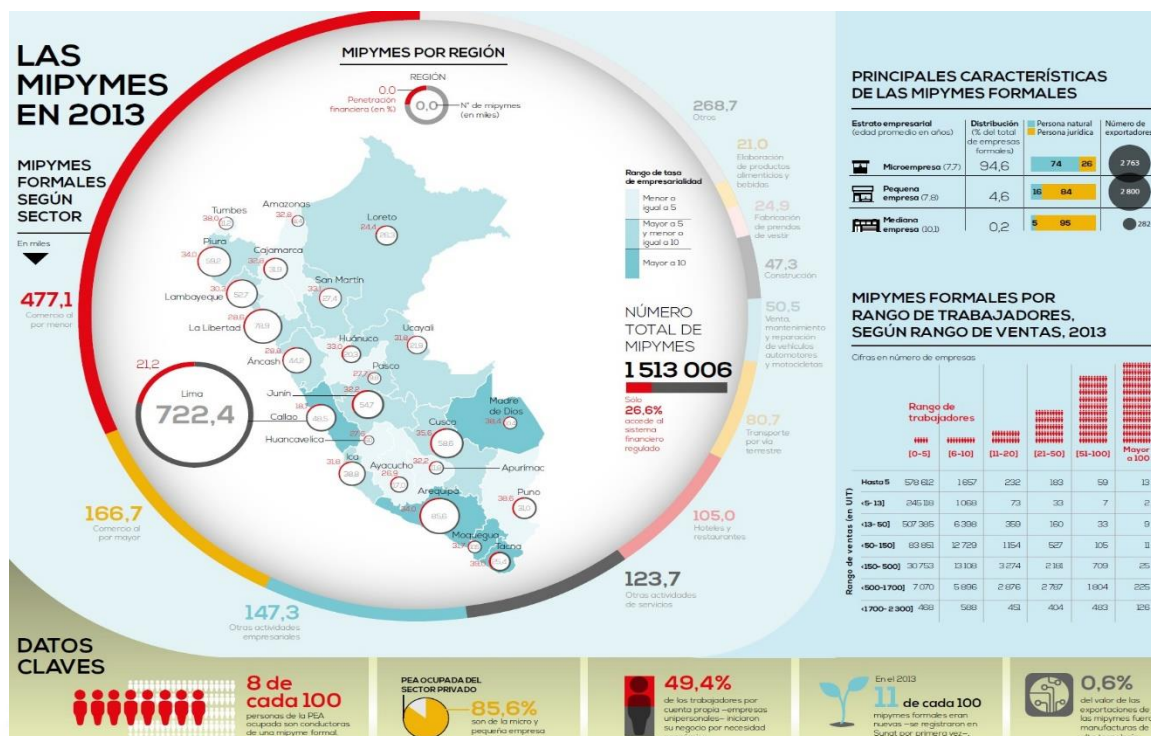


Figura 3. MiPymes formales según sector.

Tomado de: “Las Mipymes en cifras”, Ministerio de la Producción, 2013.

<http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2013.pdf>

Respecto a microempresas el número existente en el país ha aumentado en el último año, es así que Más del 70% de la Población Económicamente Activa (PEA) en el 2017 está en microempresas. A la fecha hay más de 5.7 millones de micro y pequeños negocios, unos 150,000 más que hace 12 meses y representan el 96.6% del universo de empresas en el país al punto que concentran a 8.13 millones de los trabajadores. En tanto, la cantidad de medianas y grandes se ha reducido (RPP noticias, 2019). En líneas generales, sobre Perú puede decirse que pese a las últimas crisis económicas que afectaron el mundo, mantiene una economía estable, y desde el punto de vista del turismo y el intercambio económico tiene buenas relaciones con los países de su interés, lo cual ha propiciado que el crecimiento económico siga mejorando, asimismo se tiene un creciente aumento de microempresas con desarrollo económico que permite a la CMAC Cusco enfocar su mercado a este sector.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Según D'Alessio (2008), con la globalización las fuerzas económicas tienden a eliminar fronteras o límites comerciales y/o mercantiles, la influencia de las fuerzas sociales, culturales, demográficas; son distintas en cada país siendo estas las que definen el perfil del consumidor y sus hábitos de compra, en consecuencia, el tamaño y segmentación del mercado.

Según INEI (2017d) en el documento “Evolución de la Pobreza”, a finales del 2016 la población en situaciones de pobreza excesiva pasó de un 4.1% a 3.8%, lo que simboliza que 70 mil ciudadanos ya no se hallan dentro de estas situaciones. Pero aún permanecen 1'197,000 de ciudadanos del Perú que no están en circunstancias de solucionar el gasto de una canasta primordial alimentaria tarifada en S/176 soles por persona, ratio con el que se calcula la pobreza excesiva. Se estiman pobres a los individuos que no logran resolver una canasta básica de consumo (dispuesta por alimentos y bienes) calculada en S/328 por persona. No obstante, en los recientes años la razón de pobreza de la población se ha reducido, aún existe un 32.9% de casas en situación de fragilidad, es decir, tomarían la posibilidad de llegar a dicha situación.

En 2016, 13.1% de la urbe pobre mayores a 15 años eran analfabetos. Esta cifra acrecentaba a 20.6% en la población en pobreza excesiva mientras que, en la población estimada no pobre, el ratio llega a 4.4% (INEI, 2017e). Durante el tercer período trimestral del 2017, se alcanzó un ratio de desempleo de 4.3%, siendo un 0.3% en caída si se confronta el mismo periodo trimestral de 2016. Se reflexiona dentro del ratio de desempleo a todos aquellos individuos dentro de la PEA que no trabajaron y que ejecutaron alguna actividad para lograr un empleo (INEI, 2017a), con los microcréditos se apoya el desarrollo y se mejora la calidad de vida de la comunidad y el medio ambiente. Respecto a niveles de empleo, el 96% de las de las 16'328,800 personas económicamente activas en el país al cierre del año

2016 se encontraban laborando y 645,200 no lo están. Respecto a lo empresarial formal las microempresas conformaron el 94.64% del total, seguidas de las pequeñas, grandes y medianas empresas, cuya participación correspondió a un 5.20%, 0.55% y 0.17%, respectivamente, entre ellas sumaron un total de 1'986,312 empresas inscritas en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) de la Superintendencia Nacional (Ministerio de la Producción, 2013).

Según Equilibrium (2016) hay un constante crecimiento de colocaciones del sistema microfinanciero, es así que durante el ejercicio 2016, las colocaciones del sistema financiero, toda vez que de presentar un crecimiento en promedio de 8.0% entre los ejercicios 2013 y 2015 paso a un incremento de 13.5% al finalizar 2016. Dicho crecimiento fue impulsado principalmente por la dinámica observada en las colocaciones de las Cajas Municipales de Ahorros y Créditos, que cuyo volumen de cartera incremento en S/ 2,541.8 millones (+17.8%), seguido de las financieras con S/ 799.4 millones (+8.7%) y Mibanco con S/ 790.5 millones (+10.1%). La tendencia creciente se mantuvo a lo largo del primer semestre del 2017, cerrando el mes de junio con un crecimiento interanual de 15.0%, evidenciándose una tendencia creciente de la utilización de servicios micro financieros en el Perú.

Según UNICEF (2013) Promover la educación financiera y una cultura financiera positiva en los niños y los jóvenes es esencial para asegurar una población educada en finanzas que sea capaz de tomar decisiones con conocimiento de causa. Los gobiernos nacionales, los organismos multilaterales, las organizaciones no gubernamentales (ONG) y los proveedores de servicios financieros debaten cada vez más la importancia de la educación financiera, social y sobre los medios para ganarse la vida. Sin embargo, no siempre se presenta como un conjunto educativo integrado.

Los egresados de la carrera de Administración, Banca y Finanzas están capacitados para desenvolverse con eficiencia en las entidades bancarias y financieras con un

pensamiento estratégico que podrían representar la rentabilidad de una empresa en el largo plazo. Gerentes de Administración y Finanzas tienen las mejores remuneraciones Según Deloitte Perú, en la encuesta aplicada a compañías locales y multinacionales del sector industrial, comercial y servicios, reveló que la gerencia de administración y finanzas de sector servicios recibe un salario anual promedio de S/ 490.000, lo que ubica a sus profesionales como los mejores pagados en el país. En Sudamérica, Perú se ubica en el tercer lugar de los países que mejor remuneran al sector gerencial, precedido por Chile y Argentina (El comercio 2017), Actualmente son diversas y van incrementando las universidades y escuelas de negocios reconocidas a nivel nacional e internacional que ofrecen estudios relacionadas a las Fianzas, Según Gestión (2018), Entre las maestrías más solicitadas están las vinculadas a los negocios, ingeniería, medicina, tecnología, derecho y gestión pública. En este listado, el primer lugar lo ocupan los programas de administración (MBA), contabilidad, economía, finanzas, recursos humanos y negocios internacionales, son estas las instituciones educativas encargadas de la formación de profesionales capacitados en banca y finanzas.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Sobre la fuerzas tecnológicas y científicas D'Alessio (2008), dice que su impacto es muy amplio pues hace obsoletas prácticas gerenciales tradicionales, obligando a modificar el statu quo, diseño y estructura organizacional para poder entrar y competir en un sector industrial. Esos cambios generan nuevas oportunidades de negocio para producir otros productos y servicios, lo que influye en las decisiones de tercerización de actividades que permitan alcanzar ventajas competitivas al reducir el proceso productivo y sus costos.

Según Gestión (2015), el Perú mantiene la posición 90 en el ranking global de tecnologías, lo cual se puede descifrar que la evolución que se puede haber ofrecido en el desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) no ha sido bastante en relación a los 139 países que contribuyen en esta comprobación. El resumen expuso que en

el Perú las instituciones gubernamentales muestran baja efectividad para generar regulaciones (puesto 138), baja calidad del régimen educativo (puesto 129), bajo atributo de la educación en matemáticas y ciencias (puesto 136), y baja eficacia del sistema judicial para resolver altercados (puesto 129).

El 45% de los peruanos y el 76% de las empresas del sector privado formales utilizan internet en el país, según da cuenta el informe del BBVA Research sobre los avances en la Digitalización en el Perú a noviembre del año en curso. “Un ciudadano más digitalizado tiene mayores herramientas para su desarrollo y las empresas digitalizadas aumentan su eficiencia. Mientras, el desarrollo del gobierno electrónico eleva eficiencia y beneficia a los ciudadanos”, señala el informe. algunas empresas del sector privado se han unido con el gobierno para desarrollar programas que mejoran la conectividad, entre los que destacan: la Billetera Electrónica (instrumento que permite el uso de dinero electrónico), la ayuda para mejorar el sistema de designación del lugar dónde sufragar en procesos electorales, y algunos concursos que retan al ciudadano a involucrarse en digitalización y brindar soluciones. (Agencia Peruana de Noticias, 2019)

Según Gestión (2018) la revolución digital ha llevado a continuos cambios en la relación entre clientes y empresas. El sistema financiero no es la excepción. El cliente bancario sigue esa transformación y ahora es más impaciente y acelerado, “No dispone de tiempo y quiere que su banco lo sorprenda, quiere simplicidad y tener el control. “El uso de la ventanilla es predominante en los sectores menos favorecidos, obviamente porque no tienen acceso a ciertas tecnologías o facilidades que da la modernidad. En efecto, el 43% de los que usan el canal tradicional tiene un celular inteligente, porcentaje que se expande para los que usan más los cajeros automáticos (65%), cajeros corresponsales (71%) y banca móvil y por Internet (82%).Respaldo de sistemas de seguridad financiera para operaciones digitales, aspecto que permite visualizar una mayor confianza de la población en el uso de Banca

Digital en el Perú, como consecuencia del respaldo de sistemas de seguridad financiera para operaciones digitales siendo las organizaciones del sistema financiero las que constantemente realizan actualizaciones a sus mecanismos de seguridad en sus canales digitales, como lo son la banca móvil y la banca por internet.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Ministerio de Medio Ambiente (2018), posee como cometido suscitar la sostenibilidad del medio ambiente del país atesorando, resguardando, recuperando y afirmando los ecosistemas, los recursos naturales y las situaciones ambientales. Con una visión en la que los individuos viven en un contexto sano y saludable. Secundariamente a la función que exime el MINAM, en el Perú se han establecido una serie de estructuras no gubernamentales que efectúan también un rol trascendente y activo en circunstancias afines al cuidado del medio ambiente, entre estas destaca la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA) (<http://www.spda.org.pe/quienes-somos/>), el lado negativo de la presencia de estas organizaciones está en el aprovechamiento político de que se hace uso en contra de inversiones importantes como los proyectos mineros.

Es posible buscar oportunidades y amenazas en este tipo de fuerzas, mediante la evaluación de las variables principales como la protección del medio ambiente, preservación de recursos naturales no renovables, amenazas de desastres naturales, manejo de desperdicios y desechos, cultura de reciclaje, conservación de energía, sin obviar variables secundarias como contaminación del aire, agua y tierras, protección de la biodiversidad, deterioro de la capa de ozono y movimientos ambientalistas.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Según D'Alessio (2015) la Matriz de Evaluación de Factores Externos permite a la organización identificar los determinantes de éxito definidos en sus principales oportunidades y amenazas basados en el análisis PESTE.

Para la CMAC Cusco se han determinado 11 factores de éxito distribuidos en 7 oportunidades y 4 amenazas. Dentro de las oportunidades, una de las importantes está relacionada a la sostenibilidad económica del país, con bajos índices de riesgo país y con tendencia de mejora. En cuanto a las amenazas, se destaca que dentro del país aún no se implementan políticas para apoyar a la I&D en soluciones para el sector financiero.

La Matriz EFE permite resumir, evaluar y determinar cuáles son los factores importantes que inciden de forma externa a la CMAC Cusco. Para lo cual se ha evaluado los factores de cultural y demográfica; económica y financiera; política, gubernamental y legal; social, tecnológica y científica; y ecológica y ambiental; como resultado del estudio PESTE, para después medir la declaración de las oportunidades y amenazas que brinda el entorno.

Tabla 12

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

| | Oportunidades | Peso | Valor | Pond. |
|---|---|------|-------|-------|
| 1 | Persistencia y sostenibilidad económica del país, con bajos índices de riesgo país y con tendencia de mejora. | 0.12 | 3 | 0.36 |
| 2 | Tendencia creciente de la utilización de servicios micro financieros en el Perú. | 0.10 | 3 | 0.30 |
| 3 | Marco Regulatorio de la SBS en las instituciones financieras del Perú. | 0.09 | 3 | 0.27 |
| 4 | Respaldo de sistemas de seguridad financiera para operaciones digitales. | 0.10 | 3 | 0.3 |
| 5 | Mayor confianza de la población en el uso de Banca Digital en el Perú. | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 6 | Creciente aumento de microempresas con desarrollo económico. | 0.09 | 4 | 0.36 |
| 7 | Instituciones educativas para la formación de profesionales capacitados en banca y finanzas. | 0.09 | 2 | 0.18 |
| | Amenazas | | | |
| 1 | Incremento del número de competidores, productos sustitutos y competencia de tasas de tasas de interes . | 0.12 | 3 | 0.36 |
| 2 | Dentro del país aún no se implementan políticas para apoyar a la I&D en soluciones para el sector financiero. | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 3 | Hay insolvencia de capital humano competente y aprovechable en el país en el desarrollo de recursos analíticos innovadores. | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 4 | Desconfianza hacia los organismos supervisores por los altos índices de corrupción en el país. | 0.06 | 3 | 0.18 |
| | | 1 | | 3.00 |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.), por F.A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Del análisis a la evaluación de los factores externos se obtiene un valor de 3.00, cifra que indica que el entorno presenta oportunidades que se pueden aprovechar para apalancar a las CMACs a una posición expectante. Este resultado también incentiva la implementación de acciones para minimizar las amenazas presentes en el entorno.

3.5. Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. y sus Competidores

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

De acuerdo a Porter (2012), una de las situaciones en la que los proveedores llegan a tener un alto poder de negociación sucede cuando no existe una gran cantidad de ellos para satisfacer las necesidades del sector en cuanto a un rubro específico, situación reflejada en los proveedores de tecnología los mismo que tienen mayor poder a la hora de negociar y considerando que la caja municipal depende de un sistema adecuado para realizar operaciones y que los clientes del sistema financiero incrementan se está a la espera de negociación por parte de proveedores de tecnología, a continuación se detalla el poder de negociación de los proveedores:

Tabla 13

Poder de negociación de los Proveedores de CMAC Cusco

| Proveedor | Servicios | Poder de negociación |
|--------------------------------------|---|----------------------|
| Americatel Perú s.a. | Servicio de Telefonía | Alto |
| Ascencion Cruz Eusebio | Adquisición de artículos de oficina. | Medio |
| Distribuidora Cano S.R.L. | Adquisición de suministros de cómputo. | Bajo |
| Domiruth travel service S.A.C. | Venta de pasajes aéreos | Bajo |
| E.P.S. Seda Cusco S.A. | Suministro de agua | Alto |
| Ediciones y producciones el Sol S.A. | Servicio de publicaciones | Medio |
| Electro Sur Este S.A. | Servicio de energía eléctrica | Alto |
| La positiva seguros y reaseguros | Seguros | Bajo |
| Pacific security S.C.R.L. | Servicio de vigilancia | Bajo |
| Sanchez Aragonés Juan | Venta de repuestos de computo | Bajo |
| Sencia Vargas Josefina | Servicio de mantenimiento de vehículos | Bajo |
| Microsoft | Software | Alto |
| Ibm | Hardware | Alto |
| Noel asqui Valenia | Servicios varios | Bajo |
| Estudio Reaño y Oviedo y asociados | Servicio de Asesoría en Gestión | Bajo |
| | Servicio de Telefonía Fija y Transmisión de | Medio |
| Telefonica del Peru S.A. | Datos | |
| Telefonica moviles S.A. | Servicio de Telefonía Celular | Medio |

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Los compradores pueden ejercer influencia negociadora cuando obligan a la industria a reducir sus precios, exigiendo mejor calidad o más prestaciones, y cuando enfrentan a los rivales entre sí (Porter, 2012), Los compradores o clientes del sistema financiero peruano pueden dividirse en: (a) personas naturales o jurídicas que contratan productos o servicios; y (b) personas naturales o jurídicas que solo utilizan los servicios de recaudación, compra y venta de moneda extranjera, asimismo sobresalen dos fragmentos de clientes acogidos por la CMAC CUSCO (Créditos y ahorros): créditos hipotecarios y clientes comerciales, consumidores con créditos de consumo, consumidores con créditos para micro y pequeñas empresas; y en ahorros cuenta a plazo fijo; cuentas de ahorro a plazo fijo CTS, cuenta de ahorros, cuenta de ahorros con órdenes de pago. Los consumidores pueden aprobar a los productos y servicios en persona y vía el procedimiento de oficinas financieras y agencias.

Tabla 14

Poder de Negociación de los Compradores de la CMAC Cusco

| Tipo de Cliente | Poder de negociación |
|-------------------|----------------------|
| Medianas Empresas | Alta |
| Pequeñas Empresas | Mediana |
| Microempresas | Bajo |
| Consumo | Bajo |

Las tasas de interés ofrecías en el sistema bancario, otorgan a los clientes la potestad de negociar en vista que de ser un cliente fidelizado puede solicitar una tasa inferior a la establecida, en la tabla 15 se detalla las tasas actualizadas a diciembre del 2016.

Tabla 15

Tasa de Interés Promedio del Sistema Bancario (al 26 de diciembre de 2016)

| Tipo de Cliente | Moneda Nacional (%) | Moneda Extranjera (%) |
|-------------------|------------------------|--------------------------|
| Corporativos | 4.77 | 2.14 |
| Grandes Empresas | 6.71 | 5.10 |
| Medianas Empresas | 9.73 | 8.47 |
| Pequeñas Empresas | 20.56 | 10.99 |
| Microempresas | 34.13 | 17.50 |
| Consumo | 43.90 | 31.17 |
| Hipotecarios | 8.45 | 7.12 |

Nota. Adaptado de “Tasa de interés promedio del sistema bancario (actualizado al 26 de diciembre de 2016)”, por SBS, 2016. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats/TasaDiaria_5.asp

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Según Porter (2012), un sustituto realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera. Existe dificultad para aproximarse al financiamiento rural, dado que la definición de lo rural no es precisa, y porque sea cual fuera ésta, ni las mismas entidades financieras suelen tener una clasificación de ese tipo y si bien las Cajas Municipales ofrecen trato personalizado, existen Bancos de menor operatividad similares a las Cajas, GNB, BanBif, etc., buscan personalizar su trabajo, y pueden igualar la atención personalizada de las Cajas Municipales, que ofrecen Tasas Pasivas similares a las tasas de ahorro de las Cajas municipales, lo cual sería un sustituto muy poderoso.

Asimismo, cuando la amenaza de sustitutos se ve en crecimiento, la rentabilidad de la industria se resiente por ello, pues sus productos o servicios limitan el potencial de rendimiento al colocar un techo en los precios por ello es posible afirmar que, si la CMAC Cusco no se distancia de los sustitutos más representativos, estos resentirán su rentabilidad y a menudo se inhibirá su capacidad de crecimiento.

Tabla 16

Productos Sustitutos Ofrecidos por los Bancos, Financieras y Edpymes junio de 2018

| Fuente de crédito | Créditos a medianas empresas | Créditos a pequeñas empresas | Créditos a microempresas | Crédito de consumo no revolvente |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Banco de Crédito del Perú | Sí | Sí | Sí | Sí |
| BBVA Continental | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Scotiabank Perú | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Interbank | Sí | Sí | Sí | Sí |
| BAMBIF | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Banco Financiero | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Banco GNB | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Banco Santander Perú. | Sí | Sí | No | Sí |
| Mibanco | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Banco de Comercio | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Citibank | Sí | Sí | Sí | No |
| Banco Ripley | No | No | Sí | Sí |
| Financiera TFC S.A. | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Crediscotia Financiera | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Financiera Nueva Visión | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Financiera Proempresa | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Financiera Qapaq | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Financiera Confianza | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Financiera UNO | Sí | No | No | Sí |
| Compartamos Financiera | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Financiera Efectiva | Sí | Sí | Sí | Sí |
| EDPYME BBVA Consumer Finance | Sí | Sí | Sí | Sí |
| EDPYME Raíz | Sí | Sí | Sí | Sí |
| EDPYME Credijet | Sí | Sí | Sí | Sí |
| EDPYME Solidaridad | Sí | Sí | Sí | Sí |
| EDPYME Inversiones La Cruz | Sí | Sí | Sí | Sí |
| EDPYME Acceso Crediticio | Sí | Sí | Sí | Sí |
| EDPYME Alternativa | Sí | Sí | Sí | Sí |
| EDPYME Credivisión | No | Sí | Sí | No |
| EDPYME Marcimex | No | Sí | Sí | Sí |

Nota. Adaptado de “Boletín Estadístico”, por SBS, 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema>

3.5.4. Amenaza de los entrantes

La amenaza del ingreso nuevos jugadores en esta industria siempre está latente, en particular en un mercado como el peruano que resulta atractivo para cualquier inversionista.

Tal es así que el banco ICBC de China ingresó hace poco y han mostrado su interés, e incluso algunos ya han iniciado el trámite con la SBS, los siguientes bancos: el Banco Mitsubishi Tokio, el Banco Industrial de China, el Banco de China, el Banco Gran Colombia (que ya posee tres sedes anexas en el país: Renting Perú y Leasing Perú, para el arrendamiento operativo y financiero, y FiduPerú, de fideicomisos) y el Banco Latinoamericano de Comercio Exterior (Bladex).

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La rivalidad entre los competidores del banco financiero está centralizada en los “4 grandes” del sector financiero peruano:

Tabla 17

Cajas Rurales, CMAC, Edpymes, Financieras del Sector Microempresa

| CMAC | Cajas rurales | Edpymes | Financieras | Bancos |
|-----------|-------------------|----------------------|-------------|---------|
| Arequipa | Cajamarca | Acceso Crediticio | Compartamos | Mibanco |
| Cusco | Chavín | Alternativa | Confianza | |
| Del Santa | Crediinka | Credijet | Crediscotia | |
| Huancayo | Incasur | Credivisión | Edyficar | |
| Ica | Libertad Ayacucho | Inversiones La Cruz | Proempresa | |
| Lima | Los Andes | Inversiones Marcimex | Universal | |
| Maynas | Prymera | Mi Casita | | |
| Paíta | Señor de Luren | Nueva Visión | | |
| Pisco | Sipán | Raíz | | |
| Piura | | Solidaridad | | |
| Sullana | | | | |
| Tacna | | | | |
| Trujillo | | | | |

Nota. Tomado de “Sostenibilidad y rentabilidad de las cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC) en el Perú,” por A. Mendiola, C. Aguirre, J. Aguilar, P. Chauca, M. Dávila, y M. Palhua, 2015.
(<http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2015/04/22/Cajas%20Municipales%20de%20Ahorro.pdf>.)

3.6. Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. y sus Referentes

El ranking Instituciones Microfinancieras (IMF) de América Latina y el Caribe: “Microfinanzas Américas: Las 100 Mejores de 2014” es elaborado por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Microfinance Information Exchange, Inc. (MIX) y evalúa el alcance, la eficiencia y la

transparencia de entidades de microfinanzas que hayan tenido rentabilidad positiva en el año anterior y un mínimo de 5.000 préstamos activos al cierre del año fiscal.

Este año la muestra fue conformada por 229 entidades microfinancieras de Latinoamérica y el Caribe, cuya información de desempeño al cierre del año financiero 2013 fue compilada y analizada por especialistas en el tema, además de estar respaldada por auditores, organismos reguladores públicos, redes de microfinanzas, agencias calificadoras de riesgo y otras fuentes independientes (Fundación BBVA Microfinanzas, 2019)

Tabla 18

Las Mejores 20 Instituciones de Microfinanzas en América Latina y el Caribe

| Nombre de la Institución | País | Global | | Alcance | | Eficiencia | | Transparencia | |
|--------------------------|-------------|--------|---------|---------|---------|------------|---------|---------------|---------|
| | | Puesto | Puntaje | Puesto | Puntaje | Puesto | Puntaje | Puesto | Puntaje |
| Banco sol | Bolivia | 1 | 79.72 | 4 | 80.23 | 32 | 58.93 | 1 | 100 |
| Banco fie | Bolivia | 2 | 79.06 | 13 | 74.77 | 18 | 62.42 | 1 | 100 |
| FFP Fassil | Bolivia | 3 | 78.32 | 5 | 79.56 | 50 | 55.4 | 1 | 100 |
| CrediAmigo | Brasil Rep. | 4 | 77.51 | 65 | 39.81 | 1 | 92.7 | 1 | 100 |
| Banco Adopem | Dominicana | 5 | 76.28 | 19 | 71.17 | 38 | 57.67 | 1 | 100 |
| Banco Estado | Chile | 6 | 75.26 | 6 | 79.54 | 12 | 67.28 | 50 | 78.95 |
| Financiera Edyficar | Perú | 7 | 74.31 | 24 | 67.57 | 51 | 55.37 | 1 | 100 |
| Banco D-Miro | Ecuador | 8 | 73.8 | 32 | 64.77 | 44 | 56.63 | 1 | 100 |
| Visión Banco | Paraguay | 9 | 73.69 | 10 | 75.36 | 97 | 45.72 | 1 | 100 |
| Financiera Interfisa | Paraguay | 10 | 73.44 | 17 | 71.36 | 76 | 48.97 | 1 | 100 |
| CMAC Arequipa | Perú | 11 | 73.19 | 23 | 67.8 | 64 | 51.78 | 1 | 100 |
| Compartamos Banco | México | 12 | 72.32 | 9 | 75.87 | 113 | 41.1 | 1 | 100 |
| FFP Prodem | Bolivia | 13 | 71.32 | 15 | 73.73 | 23 | 61.28 | 50 | 78.95 |
| COAC La Benefica | Ecuador | 14 | 71.08 | 53 | 46.51 | 13 | 66.72 | 1 | 100 |
| COAC Jardín Azuayo | Ecuador | 15 | 70.97 | 25 | 67.37 | 14 | 66.6 | 50 | 78.95 |
| Banco Solidario | Ecuador | 16 | 70.92 | 16 | 73.13 | 119 | 39.63 | 1 | 100 |
| Banco desarrollo | Ecuador | 17 | 70.51 | 47 | 50.49 | 25 | 61.05 | 1 | 100 |
| Fodemi | Ecuador | 18 | 70.22 | 72 | 36.99 | 4 | 73.67 | 1 | 100 |
| Pichincha | Ecuador | 19 | 69.03 | 2 | 82.07 | 95 | 46.08 | 50 | 78.95 |
| Microfinanzas | Ecuador | 19 | 69.03 | 2 | 82.07 | 95 | 46.08 | 50 | 78.95 |
| Coac San José | Ecuador | 20 | 68.51 | 73 | 36.9 | 9 | 68.63 | 1 | 100 |

Nota. Tomado de “Microfinanzas Américas: las 100 mejores,” por el Fondo Multilateral de Inversiones, 2014. Recuperado de: http://www.findevgateway.org/sites/default/files/publication_files/las_100_mejores_2014.pdf

El diario Hoy Bolivia (2012), menciona que BancoSol es la entidad microfinanciera más grande de Bolivia y la tecnología financiera que desarrolló en este tiempo, es aplicada por otras entidades en todo el país y cientos de lugares en el mundo, con un impacto exponencial en la vida de miles de pequeños emprendedores, sus familias y su comunidad.

BancoSol ingresó al sistema bancario boliviano en 1992 con 17.000 clientes, una cartera de préstamos de USD4 millones de dólares y cuatro sucursales en La Paz y El Alto; al cierre de esa gestión sumó 26.000 clientes solo en créditos (aún no captaba depósitos), la cartera de la entidad subió a USD11,9 millones y atendía al público con seis agencias ubicadas en a Paz, El Alto y Santa Cruz, 20 años después la cartera se multiplicó (USD585,5 millones a diciembre de 2011) manteniéndose como la más grande de las entidades especializadas en microfinanzas. Al poco tiempo de que BancoSol se convirtiera en banco, otras entidades siguieron sus pasos, ampliando la competencia en beneficio del cliente. Hoy la cartera de clientes subió a 169.251 en créditos y a 493.949 en ahorros, y alcanzó presencia nacional, con 70 agencias distribuidas en todos los departamentos del país.

3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

La matriz de perfil competitivo es un instrumento que consiente equiparar a los principales competidores de la organización que se analiza y en la que se muestran los factores claves de éxito (FCE) resultantes del análisis correspondiente, algunos de ellos pueden representar fortalezas o debilidades de la organización.

El Sistema de Cajas Municipales (CMAC) se ha constituido en una verdadera alternativa para lograr la inclusión social y financiera en el país, atendiendo a sectores desatendidos por la banca tradicional desde la década de los ochenta. Ahora es un modelo exitoso que ha logrado grandes objetivos como la descentralización del sistema financiero, la democratización del crédito y la bancarización, dando acceso a millones de peruanos a tener servicios financieros básicos. Sin embargo, ahora las Cajas Municipales enfrentan un

mercado más competitivo con el ingreso (desde el año 2007) de grandes actores que representan a grupos económicos nacionales y extranjeros que participan a través de la banca comercial y empresas financieras, con lo cual se ha generado una sobreoferta de servicios crediticios al sector de la micro y pequeña empresa (mype), generando un sobreendeudamiento de clientes, disminución de la capacidad de pago y, como consecuencia, deterioro de la cartera de créditos, mayor constitución de provisiones, disminución de ingresos financieros que finalmente se traducen en una menor rentabilidad de las empresas especializadas en el sector de microfinanzas.

EL principal competidor al que enfrenta la CMAC Cusco en cuanto a la consecución de su Visión es la CMAC Arequipa que tiene presencia en todas las Regiones del país así como se encuentra en el primer lugar de colocaciones.

El Sistema de Cajas Municipales a diciembre de 2017 presentó un saldo crediticio de S/ 19,280.94 millones, lo que significó un avance anual de 14.80% (+ S/ 2,485.28 millones) y expansión mensual de 0.78% (+ S/ 148.83 millones), señala un informe de Caja Sullana presentado a la SMV. Caja Arequipa mantiene el primer lugar dentro del Ranking de Cajas Municipales, registrando un saldo crediticio de S/ 4,180.25 millones con una participación de 21.68%, después de haber registrado un crecimiento mensual del orden de 0.43% (+ S/ 18.08 millones). De forma interanual logró un incremento de 12.25% (+S/ 456.28 millones).Caja Cusco se ubica en la quinta posición con un portafolio de crédito de S/ 2,336.37 millones, al haber logrado un crecimiento mensual de S/ 42.57 millones (+1.86%) (Finanzas, 2018).

Tabla 19

Matriz Perfil de Competitividad (MPC) de la CMAC Cusco

| Ítem | Factor Determinante de éxito | Peso | Caja Cusco | | Caja Arequipa | | |
|-------|------------------------------------|------|------------|---------|---------------|-------|---------|
| | | | Valor | Puntaje | Valor | Valor | Puntaje |
| 1 | Tasas pasivas y activas atractivas | 0.15 | 2 | 0.3 | 3 | 4 | 0.6 |
| 2 | Innovación en tecnología. | 0.13 | 2 | 0.26 | 3 | 4 | 0.52 |
| 3 | Competencia de precios | 0.17 | 2 | 0.34 | 4 | 3 | 0.51 |
| 4 | Participación en el mercado | 0.12 | 3 | 0.36 | 3 | 4 | 0.48 |
| 5 | Productos personalizados | 0.13 | 2 | 0.26 | 3 | 3 | 0.39 |
| 6 | Personal Capacitado. | 0.18 | 2 | 0.36 | 2 | 2 | 0.36 |
| 7 | Inclusión financiera | 0.12 | 2 | 0.24 | 3 | 4 | 0.48 |
| Total | | 1 | | 2.12 | | | 3.34 |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.), por F.A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Tabla 20

Matriz Perfil Referencial (MPR)

| Factores Claves de Éxito | Peso | Caja Cusco | | Cassa di Risparmio del Veneto | | Banco Sol | |
|--------------------------------------|------|------------|-------------|-------------------------------|-------------|-----------|-------------|
| | | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación |
| 1 Tasas pasivas y activas atractivas | 0.15 | 2 | 0.3 | 4 | 0.6 | 3 | 0.50 |
| 2 Innovación en tecnología. | 0.13 | 2 | 0.26 | 3 | 0.49 | 4 | 0.58 |
| 3 Competencia de precios | 0.17 | 2 | 0.34 | 4 | 0.78 | 3 | 0.55 |
| 4 Participación en el mercado | 0.12 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 4 | 0.58 |
| 5 Productos personalizados | 0.13 | 2 | 0.26 | 3 | 0.45 | 4 | 0.42 |
| 6 Personal Capacitado. | 0.18 | 2 | 0.36 | 4 | 0.72 | 4 | 0.77 |
| 7 Inclusión financiera | 0.12 | 2 | 0.24 | 4 | 0.48 | 4 | 0.60 |
| Total | 1 | | 2.12 | | 3.74 | | 4.00 |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.), por F.A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

BancoSol es la visión referencial de la CMAC Cusco, en vista que los depositantes de esta entidad financiera superan el medio millón y sus prestatarios crecieron de 17000 en 1992 a 251,162 al 2017 siendo esta la cifra más alta del sistema financiero, asimismo es pionero en la innovación financiera a través del desarrollo de la tecnología microfinanciera y está

presente en todo el país boliviano con una red de más de 431 puntos de atención, también ha sido pionero en operaciones de banca electrónica para la microempresa, (Portal Findev, 2018).

3.8. Conclusiones

La Caja CMAC Cusco a lo largo de los últimos ejercicios evaluados, la clasificación otorgada a la Caja recogió principalmente los adecuados indicadores de liquidez y solvencia que mantenía, lo cual le daba holgura para crecer, esto en un escenario de mayor competencia y mayores riesgos. En este sentido, si bien CMAC Cusco mostró un mayor dinamismo en sus colocaciones durante el 2017, esto no resulta suficiente para cubrir los costos asociados al negocio.

La industria de las microfinanzas es atractiva, prueba de ello es el ingreso de la banca comercial y las integraciones que estas instituciones vienen realizando, sin embargo, existen factores críticos de éxito para la industria específicamente para la Caja Municipal de crédito que son: Incremento del número de competidores, productos sustitutos y competencia de tasas de , Dentro del país aún no se implementan políticas para apoyar a la I&D en soluciones para el sector financiero, Hay insolvencia de capital humano competente y aprovechable en el país en el desarrollo de recursos analíticos innovadores, Desconfianza hacia los organismos supervisores por los altos índices de corrupción en el país.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El AMOFHIT consiste en el análisis de la Administración y gerencia (denotado por A), de Marketing y ventas (denotado por M), de Operaciones y logística (denotado por O), de Finanzas y contabilidad (denotado por F), de los Recursos humanos (denotado por H), de los Sistemas de información y comunicaciones (denotado por I) y, al final, de la Tecnología, la investigación y el desarrollo (denotado por T) (D'Alessio, 2013).

En el presente capítulo se desarrollarán y determinan las fortalezas y debilidades de la Caja Cusco, para lo cual se desarrollarán en la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La CMAC Cusco posee un organigrama estructural de manera jerárquica, asimismo a mediados de los años 90, empezó a trasladarse de una sapiencia pasiva a una fundada en un gerenciamiento fundado en hechos y centrado en los procesos. Aunque la CMAC CUSCO ha estado perdurablemente centrado en proveer a los clientes con los productos y servicios que ellos requieren, CMAC Cusco ha perfeccionado la fuerza de trabajo unida para otorgar aquellos productos y servicios con la oportunidad y calidad muy por arriba del mercado, los procesos de mejora son ineludibles. Una alerta de la jerarquía de la mejora continua no se apreció sino hasta el mes de febrero del 2004, cuando se mostró ante el Directorio, de la jerarquía de la intervención en el Premio Nacional a la Calidad, y las ventajas de destinar un modelo de uso y cordura mundial; como resultado de dicha exhibición, un nuevo enfoque se creó: usar los criterios del Premio Nacional a la Calidad para que la CMAC CUSCO pueda usar el Modelo para igualar las oportunidades de mejora sobre la integridad del Management de la compañía y

para acelerar el avance hacia su visión de suministrar un Servicio de Calidad. Los juicios se usan también como un instrumento de retroalimentación formal y como un limpiado del medio ambiente usado como dato en los ciclos de planeamiento estratégico; es así que la CMAC CUSCO compitió del Premio Nacional a la Calidad 2005 y 2006; habiendo conseguido del informe de retroalimentación de dichas peticiones, indagación muy significativa que ha sido asociada a los planes y acciones de la CMAC CUSCO (Mendiola, y otros, 2015).

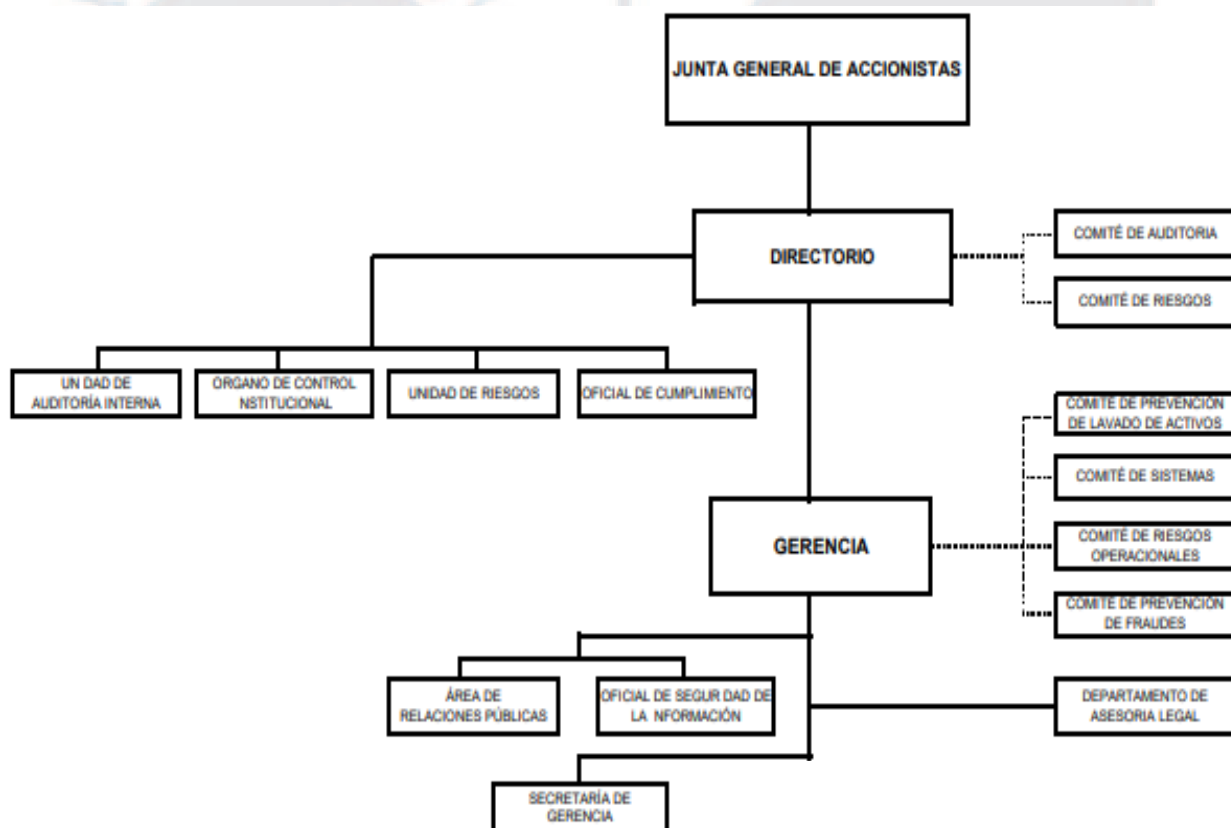


Figura 4. Organigrama estructural de la CMAC Cusco.

Tomado de “Estructura Orgánica 2011”, por CMAC Cusco, 2011, 18 de octubre de 2011.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Según D'Alessio (2008) el marketing, es la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización.

La CMAC CUSCO es una empresa financiera no bancaria que sirve a las clientelas y negocios a través de 89 agencias y 2 oficinas especial ceñidas en 12 regiones del país, cada dependencia ofrece un rango de productos y servicios como Cuenta de Ahorro a Plazo Fijo Créditos de Consumo, Crédito Hipotecario MI VIVIENDA; Cuenta de Ahorros, Créditos Comerciales, Créditos MES, entre otros, a continuación, se detallan los productos mas sobresalientes,

- **Créditos Comerciales.** Son créditos directos o indirectos concedidos a personas naturales o jurídicas propuestos al financiamiento de acciones de producción y mercantilización de bienes y servicios en sus disparejas fases. También son aquellos créditos otorgados a las personas jurídicas a través de créditos, operaciones de arrendamiento financiero u otras representaciones de financiamiento que tuvieran fines similares (Mendiola, y otros, 2015).
- **Créditos MES.** Son créditos directos o indirectos otorgados a las personas naturales o jurídicas consignados al financiamiento de actividades de producción, comercio o prestación de servicios (Mendiola, y otros, 2015).
- **Créditos de Consumo.** Son créditos que se otorgan a las personas naturales con la intención de atender gastos de consumo como: compra de bienes, servicios y diversos gastos no relacionados con una actividad empresarial (Mendiola, y otros, 2015).
- **Pignoraticio Créditos Personales.** Son créditos concedidos a trabajadores con ingreso mayoritariamente dependiente, cuyo pago debe ejecutarse directamente en las oficinas de

la CMAC CUSCO Créditos Institucionales. Son aquellos créditos que se otorgan a las personas naturales con la intención de atender la compra de bienes, servicios o gastos NO relacionados con la actividad empresarial, para lo cual es indispensable que medie un convenio institucional con la CMAC CUSCO. La empresa con la que se realice el contrato podrá ser pública o privada y deberá tener dos años de funcionamiento como mínimo, justamente sustentado. Estos créditos se realizan mediante descuento directo en planilla de sueldos (Mendiola, y otros, 2015).

- **Créditos Hipotecarios.** Créditos Hipotecarios es un programa creado especialmente por la CMAC Cusco para financiar viviendas de interés social, mediante un sistema de crédito hipotecario. Gracias a este producto y la CMAC CUSCO, cientos de familias cusqueñas podrán adquirir con mayores facilidades su casa propia (Mendiola, y otros, 2015).

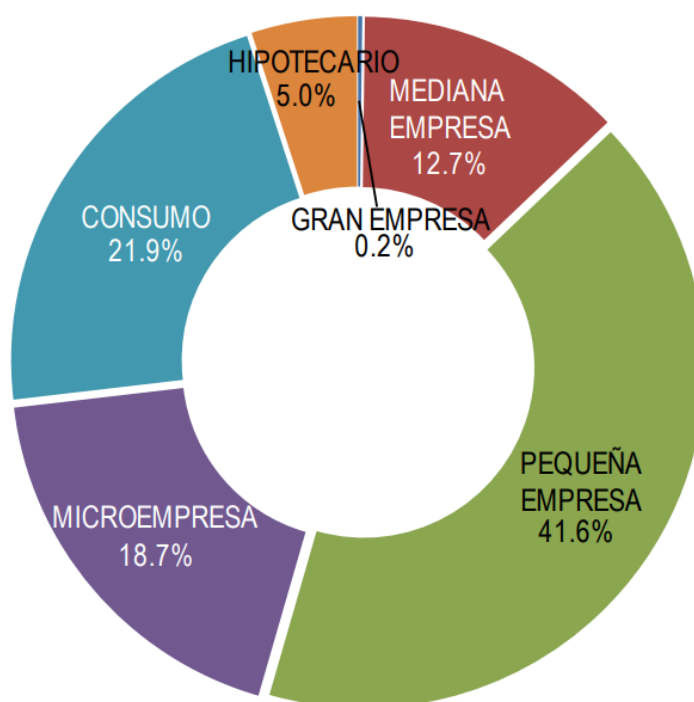


Figura 5. Distribución de la cartera crediticia por periodo, a diciembre 2017. Tomado de “Distribución de la cartera crediticia 2017”, por CMAC Cusco, 2017a.Cusco, Memoria Anual 2017, p. 53

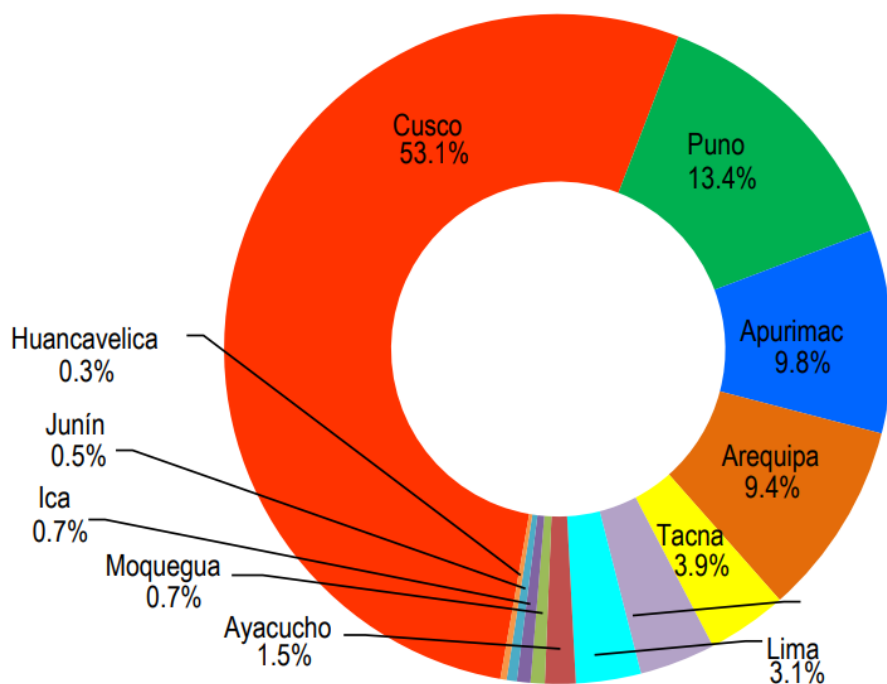


Figura 6. Distribución de créditos por región, a diciembre 2017.
Tomado de “Distribución de la cartera crediticia 2017”, por CMAC Cusco, 2017b.Cusco, Memoria Anual 2017, p. 61

- Cuenta de Ahorros. Es una cuenta de ahorros, de libre disponibilidad con una tasa de interés preferente (Mendiola, y otros, 2015).
- Cuenta de Ahorros a Plazo Fijo. Es una cuenta de ahorros, a plazo fijo, el ahorrista apacienta de tasas de interés preferenciales por moneda, por plazo, muy por encima del mercado financiero local la misma que goza de gran acogida, por lo que es uno de los productos estrella de la CMAC Cusco (Mendiola, y otros, 2015).
- Cuenta de Ahorros con Órdenes de Pago. Es una cuenta de ahorros que cuenta con la disponibilidad de una chequera, que facilita al cliente del a CMAC Cusco la realización de sus transacciones comerciales (Mendiola, y otros, 2015).
- Cuenta de Ahorros a Plazo Fijo – CTS. Es una cuenta de ahorros a plazo fijo destinada para los trabajadores dependientes, con atractivas tasas de interés, además de ellos los

clientes de este producto reciben beneficios adicionales a los demás (Mendiola, y otros, 2015).

El total del saldo de depósitos se encuentra conformado por los productos de Ahorro Inversión, Depósito Infantil Juvenil, Cuenta de Ahorros, Cuenta Sueldo, Plazo Fijo y CTS. Al mes de diciembre de 2017 los depósitos Ahorro Inversión tienen una participación de 1.87%, los Depósito Infantil Juvenil 0.50%, Cuenta de Ahorros 26.57%, Cuenta Sueldo 0.65%, Plazo Fijo 55.15% y CTS 15.26%.

Respecto a la participación de mercado durante el 2018, CMAC Cusco pasó de la quinta a la cuarta posición dentro del Sistema de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMACs) en términos de colocaciones, depósitos y patrimonio, sustentado en la estrategia de crecimiento que viene aplicando la Caja desde el año 2016.

Tabla 21

Participación de Mercado de la CMAC Cusco

| Particip. % Sistema CMAC's | Dic.15 | Dic.16 | Dic.17 | Dic.18 |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Créditos | 11.65 | 11.53 | 11.86 | 12.70 |
| Depósitos | 11.41 | 10.82 | 11.37 | 12.27 |
| Patrimonio | 12.35 | 12.55 | 13.07 | 13.73 |

Nota: Tomado de "Participación del mercado - CMAC Cusco", por Equilibrium Clasificadora de Riesgo S. A, 2018, Lima. Perú: Autor

Respecto a promociones, actualmente la CMAC Cusco viene lanzando promociones radiales y televisivas en las cuales ofertan sorteos con llamativos premios como son departamentos, autos de año, asimismo la promoción es activa en las ferias sabatinas en todas las ciudades en las que se tiene participación

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Según D'Alessio, 2013, El área de operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios. Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad.

Proceso crediticio.

El analista de créditos es responsable de evaluar al cliente y determinar su calificación para otorgamiento del crédito una vez recaudada la información procede a registrar en el sistema. Es el Comité de Créditos el responsable de la pre aprobación del crédito, previo al envío de la propuesta a los niveles de autonomía según corresponda, debiendo registrar su decisión en el sistema. Aquellos créditos mayores a S/25,000 debe pasar por el área de riesgos, que es responsable de evaluar el expediente del crédito propuesto y emitir su opinión correspondiente. Según corresponda, el asesor de créditos debe regularizar las observaciones que emita el Jefe de Riesgos e informándole de su regularización para que actualice su opinión en el sistema. Cuando un crédito es aprobado por los niveles, es el Jefe de Asesoría Legal el responsable de la elaboración y envío al asesor de créditos de los contratos correspondientes para la formalización de la operación. Aprobado un crédito, el administrador de agencia es responsable de enviar el expediente correspondiente al área de operaciones para firmar la documentación respectiva y el desembolso del crédito, y el cliente pueda retirar el efectivo en ventanilla.

Riesgos

Proceso captaciones.

Son los ejecutivos de ahorros los encargados de ofrecer los productos de ahorros, en colaboración con la jefatura de ahorros se planifica el trabajo en campo, el cronograma y las metas a cumplir, en el año 2017 se cumplió con el total de las visitas programadas a los centros educativos particulares de la ciudad del Cusco con la intención de formar alianzas estratégicas colaborativas respecto a cobradas de mensualidades y matriculas, asimismo se realizan promociones sabatinas en las ferias más concurridas de la ciudad y en todas las ciudades en la que la CMAC Cusco tiene presencia, llegando al público objetivo que es el de hogares, por otro lado se viene ofertando los Microseguros vida que son una alternativa económica para cubrir fallecimientos por un monto considerable, actualmente se bien

trabajando por metas que son recompensadas con horas libres eta labor la realizan auxiliares de operaciones, con el trabajo en campo se ha logrado alto crecimiento en captación de ahorros como principal fuente de financiamiento.

Centrales de riesgos

Todos los coordinadores de créditos de cada agencia tienen acceso a la central de riesgos, la mismas que se entra actualizada diariamente (EXPEDIA), esta es solicitada por los analistas de créditos para poder ver el estado crecredito histórico de los clientes evaluados y en base a esa información poder determinar si se le otorga o no el crédito solicitado, el poder contar con un filtro que previene el otorgamiento a clientes sin capacidad de pago es una herramienta oportuna que permite disminuir la cartera riesgosa y con ello asegurar la consecución de los objetos de la empresa, si bien es cierto se paga por los servicio este es uno de los más importantes para una adecuada labor.

La CMAC Cusco posee una moderna infraestructura en su oficina principal ubicada en Av. De la Cultura N° 1624 este es local propio, asimismo cuenta con locales propios en Portal Espinar de la misma ciudad, todas sus agencias brindan todos los servicios ofrecidos por la institución, sin embargo, existe tres oficinas especiales que generalmente otorgan créditos de menor cantidad a diferencias de las agencias. En ese marco, se definió el período jun.2016-dic. 2017 como el de Transformación Institucional, conducente a la obtención del punto de equilibrio y la generación de utilidades. Para tal efecto se considera la atención de mercados denominados como Inicial y En Crecimiento, cuya Propuesta de Valor es menos costosa y de mejor adaptabilidad para los recursos con los que cuenta la institución.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

A diciembre de 2018, los activos de CMAC Cusco ascendieron a S/3,267.3 millones, registrando un crecimiento de 18.88% respecto al cierre de 2017, como resultado tanto del dinamismo de las colocaciones como de los fondos disponibles. El saldo de créditos brutos

se incrementó de S/2,336.4 millones a S/2,714.3 millones entre el 2017 y 2018, producto de la estrategia de la Entidad de colocar créditos minoristas, estrategia que la Caja viene aplicando desde el 2016 con la finalidad de desconcentrar la cartera, aumentar la base de clientes y controlar la mora. Con ese propósito, se aplicaron medidas como la incorporación de funcionarios multiproducto en la fuerza de ventas, se establecieron metas más altas para los analistas de negocios en colocaciones minoristas y se redefinieron las bonificaciones de dichos productos.

Al 31 de diciembre de 2018, los depósitos representaron la principal fuente de fondeo de CMAC Cusco, con una cuota de 79.81% (78.08% al cierre de 2017). Estos se ubicaron en S/2,607.6 millones, presentando un aumento de 21.51% entre periodos, lo que deriva del dinamismo que continúan teniendo las cuentas a plazo (+22.48%) y de ahorros (+20.66%) del público. El patrimonio neto se posicionó en S/479.1 millones, representando el 14.66% del total de activos, y manteniendo una tendencia creciente que da soporte a sus indicadores de solvencia.

Solvencia

Al cierre de 2018, CMAC Cusco contó con un patrimonio efectivo de S/521.9 millones, el mismo que muestra un aumento de 12.59% respecto a diciembre de 2017, lo cual está asociado a la capitalización de resultados realizada en julio de 2018. Por su lado, el requerimiento de patrimonio efectivo aumentó en 18.22%, producto principalmente del mayor requerimiento por riesgo de crédito y que está en línea con el dinamismo de la cartera de colocaciones y la mayor participación en créditos minoristas. De este modo, el ratio de capital global de la Entidad se redujo al corte de análisis hasta 14.84%, ubicándose en nivel similar al promedio de CMACs.

Rentabilidad y Eficiencia

Al 31 de diciembre de 2018, los ingresos financieros generados por CMAC Cusco

totalizaron S/494.9 millones, creciendo en 18.30% respecto al cierre de 2017, en línea con el dinamismo de sus principales activos productivos. En el mismo periodo, los gastos financieros pasaron de S/94.1 millones a S/112.44 millones, con una variación anual de 19.45%; como consecuencia, principalmente, del mayor saldo de la cartera de captaciones. Esto conllevó a una ligera reducción del margen financiero bruto, que pasó de 77.50% a 77.28%.

El gasto de provisiones neto de recupero y reversiones se incrementa en 44.06% entre diciembre de 2017 y 2018, explicado por una mayor constitución de provisiones por el deterioro de la cartera, así como por la constitución de provisiones voluntarias por S/5.1 millones durante el mismo periodo. los gastos operativos se ubicaron en S/219.2 millones, exhibiendo un aumento anual de 12.96%, en línea con los mayores incentivos otorgados al personal y la apertura de cinco oficinas adicionales. El resultado neto de la Entidad totalizó S/72.4 millones, registrando un aumento de 14.20% respecto al cierre de 2017 (S/63.4 millones); pero con una reducción de su margen neto, e mismo que pasó 15.15% a 14.62% debido al crecimiento registrado en los gastos financieros y operativos.

Liquidez y Calce de Operaciones

Los fondos disponibles de CMAC Cusco se ubicaron en S/601.1 millones al cierre de 2018, presentando un incremento de 32.40% respecto al año anterior, explicado por un mayor saldo de efectivo en caja y bancos y de inversiones temporales. Éstas últimas estuvieron compuestas al 100% por instrumentos emitidos por entidades estatales en Perú. En ese sentido, el ratio de liquidez en moneda nacional mejoró entre periodos; no obstante, se ubicó por debajo del promedio de CMACs al corte del análisis, al igual que el ratio de liquidez en moneda extranjera. En cuanto al calce entre activos y pasivos, la Caja presenta una brecha global acumulada positiva. En moneda nacional, presenta brechas positivas en casi todos los tramos, acumulando una posición superavitaria equivalente al 83.70% del patrimonio efectivo. En

moneda extranjera, se observa un descalce positivo de 21.21% en el tramo de 0 a 30 días, seguido de descalces negativos en el resto de tramos, acumulando una posición deficitaria en dólares de 0.33% respecto al patrimonio efectivo, producto de los depósitos de ahorro y a plazo en dicha moneda.

Tabla 22

Estado de Situación Financiera de la CMAC Cusco periodos 2015 al 2018

| | Dic . 15 | Dic . 16 | Dic . 17 | Dic . 18 |
|---|---------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|
| Caja y Canje | 51,260 | 59,950 | 77,447 | 90,960 |
| Bancos y Corresponsales | 283,641 | 224,354 | 346,081 | 472,960 |
| Otras disponibilidades | 56,840 | 30,349 | 167 | 365 |
| Total Caja y Bancos | 391,741 | 314,653 | 423,696 | 564,286 |
| Inversiones financieras temporales netas | 28,608 | 35,207 | 30,339 | 36,835 |
| Fondos Disponibles | 42 0, 349 | 349, 860 | 45 4, 035 | 601, 12 1 |
| Total Cartera Problema | 109,978 | 120,505 | 146,642 | 155,322 |
| Colocaciones Brutas | 1, 712 , 443 | 1, 979, 793 | 2 , 336, 372 | 2 , 714, 32 0 |
| Provisiones de Cartera | -115,122 | -135,622 | -154,076 | -182,081 |
| Intereses y Comisiones No Devengados | -1,357 | -2,148 | -2,922 | -3,409 |
| Colocaciones Net as | 1, 5 95 , 963 | 1, 842 , 02 2 | 2 , 179, 374 | 2 , 5 2 8, 830 |
| Otros rendimientos devengados y cuentas por cobrar | 20,827 | 21,739 | 27,483 | 36,736 |
| Bienes adjudicados, fuera de uso y leasing en proceso | 49 | 7 | 21 | 23 |
| Activos fijos netos | 56,164 | 56,756 | 59,451 | 69,734 |
| Otros activos | 17,309 | 23,260 | 27,997 | 30,866 |
| TOTA L ACTIVOS | 2 , 110, 661 | 2 , 2 93, 645 | 2 , 748, 361 | 3, 2 67, 310 |
| Total de depósitos y obligaciones | 1, 666, 197 | 1, 812 , 474 | 2 , 146, 013 | 2 , 607, 5 62 |
| Adeudos y obligaciones con instituciones del país | 76,143 | 50,635 | 106,982 | 82,821 |
| Adeudos y obligaciones con instituciones del extranjero | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Adeudos y obligación es financieras | 76, 143 | 5 0, 635 | 106, 982 | 82 , 82 1 |
| Provisiones para créditos contingentes | 412 | 425 | 299 | 550 |
| Cuentas por pagar | 19,558 | 27,645 | 34,735 | 45,980 |
| Intereses y otros gastos por pagar | 22,872 | 25,955 | 35,618 | 41,592 |
| Otros pasivos | 3,887 | 7,429 | 3,707 | 9,725 |
| TOTAL PASIVO | 1, 789, 069 | 1, 92 4, 5 63 | 2 , 32 7, 35 5 | 2 , 788, 2 31 |
| Capital Social | 195,884 | 227,583 | 264,195 | 306,400 |
| Capital Adicional | 171 | 171 | 171 | 171 |
| Reservas | 73,954 | 83,868 | 92,483 | 99,587 |
| Ajustes al Patrimonio y Resultados no realizados | -596 | 30 | 780 | 542 |
| Resultados acumulados | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Resultado neto del ejercicio | 52,179 | 57,430 | 63,378 | 72,380 |
| TOTAL PATRIMONIO NETO | 32 1, 5 92 | 369, 082 | 42 1, 006 | 479, 079 |
| TOTAL P ASIVO Y PATRIMONIO | 2 , 110, 661 | 2 , 2 93, 645 | 2 , 748, 361 | 3, 2 67, 310 |

Nota. Tomado de "Informe de clasificación", por Equilibrium Clasificadora de Riesgos, 2019a. Recuperado de: <http://www.equilibrium.com.pe/CmacCusc.pdf>

Tabla 23

Principales Indicadores de la CMAC Cusco periodos 2015 al 2018

| | Dic . 15 | Dic . 16 | Dic . 17 | Dic . 18 |
|--|----------|----------|----------|----------|
| Liquidez | | | | |
| Disponible / Depósitos Totales | 25.23% | 19.30% | 21.16% | 23.05% |
| Disponible / Depósitos a la Vista y de Ahorros | 80.14% | 60.40% | 71.51% | 78.47% |
| Disponible / Activo Total | 19.92% | 15.25% | 16.52% | 18.40% |
| Caja y Bancos / Obligaciones a la Vista y Ahorros | 0.75 | 0.55 | 0.67 | 0.74 |
| Colocaciones Netas / Depósitos Totales | 95.78% | 101.63% | 101.55% | 96.98% |
| Colocaciones Netas / Fondo Total | 91.60% | 98.87% | 96.73% | 94.00% |
| Liquidez MN % | 21.60% | 17.07% | 18.86% | 26.15% |
| Liquidez ME % | 58.07% | 73.72% | 95.63% | 95.51% |
| Ratio Inversiones Líquidas MN | 11.02% | 14.69% | 9.45% | 7.82% |
| Ratio Inversiones Líquidas ME | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% |
| Ratio Cobertura Liquidez MN | 134.35% | 97.63% | 129.15% | 117.93% |
| Ratio Cobertura Liquidez ME | 321.01% | 312.64% | 336.12% | 247.56% |
| Endeudamiento | | | | |
| Ratio de Capital Global (%) | 14.02% | 15.40% | 15.58% | 14.84% |
| Fondos de Capital Primario / APR (1) | 14.96% | 13.23% | 13.60% | 13.48% |
| Pasivo / Patrimonio (veces) | 5.56 | 5.21 | 5.53 | 5.82 |
| Pasivo / Activo | 84.76% | 83.91% | 84.68% | 85.34% |
| Pasivo / Capital Social y Reservas | 6.63 | 6.18 | 6.53 | 6.87 |
| Calidad de Activos | | | | |
| Cartera Atrasada / Colocaciones Brutas | 4.73% | 4.51% | 4.35% | 4.44% |
| Cartera Atrasada + 90 días / Colocaciones Brutas | 3.94% | 3.76% | 3.73% | 3.72% |
| Cartera Problema (4) / Colocaciones Brutas | 6.42% | 6.09% | 6.28% | 5.72% |
| Cartera Problema (4) + Castigos / Coloc. Brutas | 7.21% | 6.90% | 7.26% | 6.91% |
| Rentabilidad | | | | |
| Margen Financiero Bruto | 78.19% | 77.69% | 77.50% | 77.28% |
| Margen Financiero Neto | 65.55% | 67.53% | 67.52% | 65.13% |
| Margen Operacional Neto | 25.37% | 24.27% | 23.41% | 22.87% |
| Margen Neto | 16.84% | 16.21% | 15.15% | 14.62% |
| ROAE (Return On Average Equity) * | 17.09% | 16.63% | 16.04% | 16.08% |
| ROAA (Return On Average Assets) * | 2.68% | 2.61% | 2.51% | 2.41% |
| Rendimiento Sobre Préstamos * | 18.95% | 18.78% | 19.00% | 19.12% |
| Rendimiento Sobre Inversiones * | 4.96% | 4.35% | 4.34% | 3.87% |
| Rendimiento Sobre Activos de Intermediación (5) * | 15.78% | 15.85% | 16.31% | 16.19% |
| Costo de Fondo * | 3.83% | 3.97% | 4.16% | 4.11% |
| Ingresos No Operativos / Utilidad Neta | 3.48% | 3.65% | 3.68% | 3.66% |
| Eficiencia | | | | |
| Gastos Operativos * / Activos Promedio | 6.69% | 7.28% | 7.70% | 7.29% |
| Gastos Operativos / Ingresos financieros | 41.99% | 45.23% | 46.38% | 44.29% |
| Gastos Operativos / Margen financiero bruto | 53.71% | 58.22% | 59.84% | 57.30% |
| Gastos de personal / Ingresos financieros | 28.35% | 31.13% | 33.42% | 31.88% |
| Gastos de personal * / Colocaciones Brutas | 5.49% | 5.97% | 6.48% | 6.25% |
| Eficiencia Operacional (6) | 52.17% | 56.61% | 57.82% | 55.70% |
| Colocaciones Brutas / Número de Personal (S/000) | 1,009 | 1,008 | 1,050 | 1,111 |
| Información adicional | | | | |
| Ingresos de intermediación (S/000) * | 308,984 | 353,664 | 417,584 | 494,276 |
| Costos de Intermediación (S/000) * | 60,988 | 71,591 | 85,517 | 101,475 |
| Utilidad Proveniente de la Actividad de Intermediación (S/000) * | 247,997 | 282,074 | 332,067 | 392,801 |
| Número de deudores | 120,848 | 157,233 | 214,837 | 259,707 |
| Crédito promedio (S/) | 14,170 | 12,591 | 10,875 | 10,451 |
| Número de personal | 1,705 | 1,959 | 2,150 | 2,444 |
| Número de Oficinas | 70 | 84 | 91 | 96 |
| Castigos del Periodo (S/000) | 14,594 | 17,189 | 24,698 | 34,484 |
| Castigos LTM (S/000) | 14,594 | 17,189 | 24,698 | 34,484 |
| Castigos LTM / Colocaciones Brutas + Castigos LTM | 0.85% | 0.86% | 1.05% | 1.25% |

Nota. Adaptado del "Informe de clasificación", por Equilibrium Clasificadora de Riesgos, 2019b. Recuperado de: <http://www.equilibrium.com.pe/CmacCusc.pdf>

Tabla 24

Estado de Resultados de la CMAC Cusco periodos 2015 al 2018

| | Dic . 15 | Dic . 16 | Dic . 17 | Dic . 18 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ingresos Financieros | 309,758 | 354,237 | 418,384 | 494,949 |
| Gastos Financieros | 67,549 | 79,028 | 94,135 | 112,440 |
| RESULTADO FINANCIERO BRUTO | 242,209 | 275,210 | 324,249 | 382,509 |
| Provisiones | 47,675 | 46,149 | 62,131 | 60,130 |
| RESULTADO FINANCIERO NETO | 203,058 | 239,230 | 282,508 | 322,379 |
| Ingresos/Gastos Netos por Servicios Financieros | 5,618 | 6,968 | 9,496 | 10,005 |
| Gastos Operativos | 130,080 | 160,231 | 194,041 | 219,189 |
| Personal y Directorio | 87,817 | 110,289 | 139,842 | 157,801 |
| Generales | 42,263 | 49,943 | 54,199 | 61,387 |
| RESULTADO OPERACIONAL | 78,596 | 85,966 | 97,963 | 113,195 |
| Ingresos / Gastos No Operacionales | 1,535 | 880 | 1,876 | 1,033 |
| Otras Provisiones y Depreciaciones | 6,771 | 7,844 | 8,826 | 9,842 |
| UTILIDAD ANTES IMPUESTOS | 73,360 | 79,003 | 91,013 | 104,387 |
| Impuesto a la Renta | 21,181 | 21,572 | 27,635 | 32,007 |
| Participación de los trabajadores | 0 | 0 | 0 | 0 |
| UTILIDAD NETA DEL AÑO | 52,179 | 57,430 | 63,378 | 72,380 |

Nota. Tomado de “Informe de clasificación”, por Equilibrium Clasificadora de Riesgos, 2019c. Recuperado de: <http://www.equilibrium.com.pe/CmacCusc.pdf>

4.1.5. Recursos humanos (H)

Los Recursos humanos se han vuelto uno de los pilares estratégicos dentro de las empresas. La gestión del mismo implica un conjunto de prácticas dirigidas a la promoción y desarrollo del bienestar, conocimientos, habilidades, actitudes y valores en los trabajadores que integran el equipo de trabajo. Caja Cusco es una de las principales entidades en el sector microfinanzas, por lo cual, alineándose a las metas institucionales de expansión, la Sub Gerencia de Gestión Humana ha buscado consolidar su sistema descentralizado de con el ingreso zonales de gestión humana enfocados a atraer personal calificado y monitorear la permanente capacitación de tal manera en que se satisfaga las necesidades del personal en las diferentes regiones del país. Asimismo, se procedió a la reestructuración de la política de contratación, dando estabilidad y continuidad al personal ajustándonos a las normativas legales vigentes. Por otro lado, se fortalecieron los canales de retroalimentación con el programa Supérate el cual se dirigió a motivar el óptimo de desempeño en el área comercial.

Tabla 25

Distribución de Profesionales al 2017 en CMAC Cusco

| Nivel | Cantidad | % |
|---------------|----------|---------|
| Académico | | |
| Magister | 23 | 1.14% |
| Profesionales | 599 | 29.76% |
| Bachilleres | 507 | 25.19% |
| Egresados | 380 | 18.88% |
| Estudiantes | 80 | 3.97% |
| Técnicos | 424 | 21.06% |
| Total | 2013 | 100.00% |

Nota. Tomado de la “Memoria Anual 2017” por la CMAC Cusco. Recuperado de <http://www.cmac-cusco.com.pe:8050/userfiles/pdf/docs/Memoria2017.pdf>

Los programas y actividades del área durante el 2017 se centraron en el desarrollo y motivación del personal, así como la preocupación por el tiempo libre y el equilibrio familia trabajo que se plasmó con las capacitaciones y promociones realizadas con la plataforma Más Humano, de la misma manera se continuó con el énfasis en la selección y contratación del personal. En la Caja Cusco los trabajadores son el pilar fundamental para llegar a nuestros objetivos, juegan un rol fundamental en el crecimiento y consolidación del negocio por lo que, de acuerdo a la proyección organizacional se determinó un cuadro de plazas el cual se cumplió a un 100% teniendo 557 ingresos a través de los diversos procesos de selección. Debido a ello al cierre del año 2017, el número de personal activo en planilla ascendió a 2013 representando un crecimiento del 13% con respecto al año anterior. Al cierre del 2017 tenemos que: el 79% del personal en planillas son profesionales con título Universitario o tienen un grado académico y el 21% de trabajadores cuenta con estudios técnicos, los cuales cuentan con una visión de desarrollo académico para el 2018.

La clave del éxito de la CMAC CUSCO es la personalización de sus copartícipes con la institución, quienes hallan cómo tratar a los consumidores. La satisfacción y la lealtad de los clientes es otro punto importante del éxito. Esto es perfeccionado con las facilidades que se proporcionan al otorgar los créditos a micro y pequeña empresa, así como también los créditos comerciales y de consumo y el crédito pignoraticio, complementario a ello la

perspectiva por los sorteos de la CMAC CUSCO a los consumidores del producto de ahorros a plazo fijo. El manejo de género es muy importante para la CMAC CUSCO por el incremento de beneficios a mujeres microempresarias y el impacto en la calidad de vida del núcleo familiar (salud, vivienda y educación) que trae consigo. Asimismo, a fin de cumplir con las expectativas de los clientes en productos y servicios, la CMAC CUSCO participa permanentemente en encuentros con empresas microfinancieras y financieras donde se discute los problemas microfinancieros, financieros y los retos con la competencia, a la vez que se revisan los resultados de las encuestas y las quejas de los clientes para entender qué actores contribuyen a la lealtad de los clientes.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Según D'Alessio, 2013, un sistema de información gerencial efectivo es capaz de retroalimentar con apoyo de las tecnologías de información y comunicaciones la estrategia empresarial. La CMAC CUSCO opera en la actualidad 89 Agencias y una oficina principal ubicada en la ciudad de Cusco; cuenta con un Software especialmente diseñado para instituciones microfinancieras recientemente adquirido, SICMAC –C , La tecnología crediticia da a la CMAC CUSCO la oportunidad de rivalizar con bancos, otras cajas municipales y otras instituciones financieras de igual o mayor tamaño. La tecnología crediticia propia, sumada a la tecnología de la información, jugará un rol cada vez más significativo proveyendo a los clientes de una escala de productos y servicios financieros. Para alcanzar su visión, la CMAC CUSCO está dedicada a desarrollar una potencia de trabajo personificada, de tal forma que el servicio a los clientes es observado como una relación de pertenencia, esto quiere decir que los clientes de la CMAC CUSCO sienten mucha confianza y se identifican plenamente con la empresa (Mendiola, y otros, 2015). Específicamente en términos tecnológicos se tiene algunas amenazas vinculadas a los sistemas utilizados actualmente por la CMAC Cusco los mismos que están detallados en la tabla 26.

Tabla 26

Listado de Amenazas por Activo de TI

| N° | Activo | Amenaza |
|----|---|--|
| 1 | Servidor principal de dominio | Paralización de procesos y actividades del negocio, no se accede a los servicios de red |
| 2 | Servidor principal de base de datos y aplicaciones | Pérdida de recursos, multas y sanciones debido a modificación de información sensible (datos de clientes) |
| 3 | Red de comunicaciones | Paralización de servicios de comunicación Sabotaje a las instalaciones |
| 4 | Sala de servidores | Pérdida de Activos de TI en la sala de servidores (costo de hardware / paralización de Operaciones) Multas y sanciones, Pérdida de información sensible de la empresa debido a accesos inadecuados a las bases de datos Falta de espacio de almacenamiento |
| 5 | Bases de Datos | Paralización de procesos, debido a pérdida de información sensible por falta de protección en los dispositivos de almacenamiento. |
| 6 | Backups de base de datos | Retraso en las actividades, paralización de procesos, pérdida de información debido a fuga de talentos Modificación, divulgación y destrucción de la información |
| 7 | Personal de área de TI | Paralización de procesos debido a problemas en el procesamiento de transacciones a nivel de usuario/cliente. |
| 8 | Aplicaciones informáticas de créditos y captaciones | Información brindada al personal del negocio para el desarrollo de los procesos del negocio es inexacta debido a errores en la integridad de los datos |
| 9 | Correo electrónico institucional | Retraso de actividades debido a Caídas del servicio de correo electrónico Pérdida de datos por gestión inadecuada del servidor de correo electrónico por parte del proveedor |
| 10 | Equipos de cómputo terminales de ventanilla y analistas de créditos | Pérdida de información sensible debido a fallas de equipos de cómputo que soportan las operaciones del negocio |
| 11 | Código fuente de las aplicaciones | Pérdida de la correlación del código fuente de la versión existente en producción. Pérdida de información, multas y sanciones por Manipulación de códigos fuente para beneficio del trabajador |
| 12 | Archivos de Actas de conformidad | Observaciones de entes supervisores sobre procesos que están en Producción no sustentados. |
| 13 | Archivo de requerimientos informáticos (físico) | Pérdida de información no permite el cumplimiento de Desarrollo de Requerimientos. Tiempo de desarrollo de requerimientos que exceden cronograma de actividades. |
| 14 | Analistas de sistemas (Responsables de la implementación de requerimientos) | Pérdida de información sensible debido a fuga a través de correos electrónicos y/o páginas web Pérdida de recursos debido a Implementaciones no acordes a metodología y Estándares de desarrollo de Software |
| 15 | Equipos de cómputo del Área de Desarrollo | Retraso en las actividades, pérdida de recursos debido a Infección de Virus Informáticos |
| 16 | Backups o respaldos de desarrollo y mantenimiento | Reversión de adecuaciones a los sistemas, no es posible. |
| 17 | Herramientas de desarrollo | Paralización de continuidad de Desarrollo de Requerimientos |
| 18 | Registros de control de cambios de las aplicaciones | No poder determinar el origen de los cambios en código Fuente |
| 19 | Backups de documentos normativos y de gestión | Pérdida de información, Multas y/o sanciones por no cumplir con el requerimiento de información histórica por parte de entes supervisor |

Nota. Tomado de “Modelo de Gestión de Riesgos de TI de acuerdo con las exigencias de la SBS, basados en las ISO/IEC 27001, ISO/IE 17799, Magerit para La Caja de Ahorro y Créditos Sipan”, por Fernandez, 2015.
Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/483/1/TL_Fernandez_Fernandez_Damaris.pdf

4.1.7. Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)

Según diario Gestión (2018), En el 2008, Caja Cusco introdujo al mercado peruano el producto “Ahorro Infantil”, que promueve el hábito del ahorro en las personas menores de edad, incentivando el emprendimiento y su integración al sistema financiero, gracias a este producto, la microfinanciera fue reconocida por Citibank como la “entidad más innovadora”, en la décimo segunda edición del Premio Citi a los microempresarios. “Ahorro Infantil” de Caja Cusco tiene actualmente más de 23,000 cuentas activas, un saldo en fondo acumulado de más de S/.10 millones y ha entregado más de S/ 750,000 en intereses.

En el tema de innovación tecnológica, Caja Cusco, registra avances importantes que ha venido anunciando a través de una serie de servicios que incorporan innovación y tecnología financiera. Con sus Talleres IDEO están construyendo el futuro de Caja Cusco, con equipos de alto nivel para idear las nuevas estrategias de innovación que mejoren procesos, productos y servicios que sean sostenibles en el tiempo y que de paso generen un atractivo más para que el consumidor financiero adopte las ofertas de Caja Cusco. (La Republica, 2016).

La Unidad de Riesgos de la CMAC CUSCO es la responsable por asegurar que la CMAC CUSCO Para salvaguardar a los clientes contra el fraude durante los cambios de nombre y dirección, CMAC CUSCO ha encajado procedimientos y tecnología que aseguran la máxima protección, reflejo de estas acciones se ha realizado el Comité Antifraude. Como sucede con todas las entidades bancarias, la CMAC CUSCO está sujeto a numerosas regulaciones. Todas las leyes, obligaciones locales, estatales y nacionales son cumplidas, aunque hay docenas de ordenaciones que deben ser cumplidas por todos los bancos, varias son claves y tratan con la reserva, préstamos, lavado de dinero (Oficial de Cumplimiento), etc; cumpla con las obligaciones legales y las regulaciones establecidas. En etapas tempranas del proceso de diseño de productos y servicios, CMAC CUSCO evalúa los riesgos bancarios

y sociales el público de las nuevas ofertas y el proceso de entrega de aquellos productos y servicios- Por ejemplo el fraude es una preocupación clave para la CMAC CUSCO (Mendiola, y otros, 2015).

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la presente matriz resumiremos y evaluaremos las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del negocio así como nos permitirá obtener una base para identificar las relaciones entre las áreas.

Tabla 27

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de la CMAC Cusco

| Factores determinantes de éxito | Peso | Valor | Pond. |
|--|----------|-------|-------------|
| Fortalezas | | | |
| 1 Ubicación estratégica de las agencias. | 0.06 | 3 | 0.18 |
| 2 Alto crecimiento en captación de ahorros como principal fuente de financiamiento. | 0.07 | 4 | 0.28 |
| 3 Actualizaciones de bases de centrales de riesgos para disminuir la cartera riesgosa. | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 4 Incremento del personal calificado en micro finanzas con una igualdad de género | 0.09 | 4 | 0.36 |
| 5 Poder de negociación en toda la cadena de valor de la CMAC | 0.05 | 4 | 0.2 |
| 6 Posicionamiento en 12 regiones del Perú, con liderazgo en dos. | 0.09 | 4 | 0.36 |
| 7 Experiencia en el mercado de las microfinanzas. | 0.09 | 4 | 0.36 |
| Amenazas | | | |
| 1 Bajo desarrollo de campañas publicitarias y de marketing.. | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 2 Pocos productos financieros en comparación con la competencia. | 0.07 | 2 | 0.14 |
| 3 Elevada rotación del personal y de la plana gerencial. | 0.07 | 1 | 0.07 |
| 4 Decisiones poco ágiles para el otorgamiento de crédito. | 0.04 | 1 | 0.04 |
| 5 Alta concentración en la cartera de créditos refinanciados | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 6 Ajustada cobertura de cartera con problemas. | 0.09 | 1 | 0.09 |
| 7 Inestabilidad laboral. | 0.08 | 1 | 0.08 |
| TOTAL | 1 | | 2.72 |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.), por F.A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Del análisis realizado a la Matriz de factores internos, se obtuvo un valor de 2.72, aspecto que demuestra que las CMACs tienen las cualidades necesarias para un mayor desarrollo lo que les permitirá fortalecer posicionamiento en el sistema financiero nacional, sin embargo, hay debilidades que deben ser reducidas.

4.3. Conclusiones

Se concluye que del análisis realizado a la CMAC Cusco, se evidencia que no vienen utilizando y aprovechando todas sus fortalezas aspecto que aplaza el logro de sus objetivos institucionales.

El mercado potencial de las empresas del sistema microfinanciero es muy grande y la oferta formal no logra captarlo en su totalidad, la diversidad de clientes dificulta la satisfacción de sus necesidades, así como sus características no permite considerar sólo a un cliente objetivo (único), y las características del mismo limitan el concepto de cliente ideal a aquel que es más rentable económicamente.

Capítulo V: Intereses de Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. y Objetivos de Largo Plazo

Este capítulo presenta los intereses de la institución y los principios cardinales establecidos en la teoría tridimensional de Hartmann, al igual que la visión ayudó a establecer los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2008).

5.1. Intereses de Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.

Los intereses de Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A son: (a) crecimiento del volumen de colocaciones y captaciones, (b) Incremento de participación en el mercado, (c) desarrollo de nuevos productos con alta tecnología, (d) formación de una alianza estratégica que genere I&D y (e) reducción de los riesgos de incobrables.

Tabla 28

Análisis financiero CMAC Cusco

| Análisis financiero CMAC Cusco | Dic.14 | Dic.15 | Dic.16 | Jun.17 | Dic.17 | Jun.18 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| MARGEN NETO (utilidad neta/ventas) | 17.60% | 16.85% | 16.21% | 15.76% | 15.15% | 15.92% |
| ROA (utilidad operativa * (1-t)/activos) | 2.63% | 2.47% | 2.50% | 1.25% | 2.31% | 1.27% |
| ROE (utilidad neta/patrimonio) | 16.17% | 16.23% | 15.56% | 8.03% | 15.05% | 8.46% |

Nota. Tomado de “Análisis financiero”, por Equilibrium Clasificadora de Riesgos, 2018. Recuperado de: <http://www.equilibrium.com.pe/CmacCusc.pdf>

Es importante que Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A penetre en nuevos mercados y desarrolle aún más los actuales lo que ayudará a garantizar un crecimiento en sus volúmenes de venta y que a su vez generarán una economía escala pudiendo reducir significativamente sus costos de producción y servicios alterando de forma positiva sus indicadores de rentabilidad y mejores márgenes netos. Asimismo, deberá buscar formar alianzas estratégicas que le permitan acceder a la tecnología necesaria para la creación de

nuevos productos con una I&D, responsable y cuidadosa de reducir los riesgos de créditos incobrables Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.

5.2. Potencial de Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.

El sector de las microfinanzas de Perú está relacionado como uno de los más sólidos a nivel mundial en la actualidad. Durante las dos últimas décadas progresó de manera próspera y sobrevivió a dos crisis económicas internacionales. Asimismo, a fines de los años ochenta, sobrevivió a una dura crisis interior que se identificó por una severa crisis económica, hiperinflación, recesión, terrorismo y conflictos armados. Esta es una historia de logros y promesas, y también de sinergia e compensación mutua entre el sector de las microfinanzas y las instituciones, cada una de las cuales siguió su propio camino de progreso y aprendizaje. Un aspecto transcendental de esta historia es el papel que ejecutaron las cajas municipales: instituciones de microfinanciamiento (IMF) que oficialmente forman parte del sistema de microfinanzas de Perú.

Tabla 29

Crecimiento de ingresos financieros de CMAC Cusco

| CMAC Cusco | 2015vs2014 | 2016vs2015 | 2017vs 2016 |
|------------|------------|------------|-------------|
| Crec vtas | 16.55% | 14.36% | 18.11% |

Nota. Tomado de “Crecimiento de ingresos financieros”, por Equilibrium Clasificadora de Riesgos, 2019. Recuperado de: <http://www.equilibrium.com.pe/CmacCusc.pdf>

5.3. Principios Cardinales de Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.

Según D'Alessio (2013) los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno.

Influencia de terceras partes. Al desarrollarse CMAC Cusco y este a su vez al haberse abierto al mercado nacional en todas sus sedes, la CMAC Cusco se ve influenciada por la interculturalidad de cada región, así como la SBS. Las regiones en los que tiene presencia

CMAC Cusco, se desenvuelven en esta dinámica y sus economías para adaptarse al nuevo equilibrio en marcha. Así, por ejemplo, en Perú, la tasa de crecimiento del PIB fue de 2.7%, el índice de inflación tuvo un repunte, alcanzando 4.4% y el sol tuvo una depreciación respecto al dólar estadounidense de 14.2%.

Lazos pasados – presentes. Con 90 votos a favor, el pasado 8 de junio del 2017 el Pleno del Congreso aprobó el proyecto de ley N° 1065 que modifica y fortalece el funcionamiento de las cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC), iniciativa presentada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). En este momento, se espera la promulgación de dicha Ley por parte del Poder Ejecutivo para su posterior publicación en el diario oficial, lo que dará inicio a un proceso de modernización y fortalecimiento de las CMAC, las cuales juegan un rol muy importante en la economía y, en el sistema financiero, principalmente en el sector de las microfinanzas. Así, las CMAC cumplen una función clave en el proceso de inclusión financiera, a través de la provisión de servicios financieros descentralizados en el país.

Contrabalance de intereses. CMAC Cusco busca mantener sus operaciones dentro de la línea de maximizar el beneficio final, sin embargo, valiéndose del argumento de que el resto de competidores no invierte en una atención personalizada, para mejorar sus procesos de colocación de créditos y/o su calidad ofertada se mantienen con lo hasta ahora logrado. Ello impide que logren una mayor eficiencia en sus índices de colocación de créditos, por ende, en la mejora de la rentabilidad buscada y más importante que ello están en una clara desventaja si alguna compañía más grande decidiera entrar a su sector.

Conservación de los enemigos. Una de las características principales de CMAC Cusco es que mantiene la mayor parte de participación de mercado y uno de sus más cercanos competidores, como Caja Arequipa o Caja Huancayo, las cuales buscan ganar mercado con

precios bajos, pero siempre tienen problemas de comisiones altas, CMAC Cusco busca que no se trasladen hacia sus clientes y diferenciarse de sus competidores.

5.4. Matriz de Intereses de Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. (MIO)

Tabla 30

Matriz de Intereses de CMAC Cusco

| Interés organizacional | Intensidad del interés | | |
|---|--|--|---------------------------------|
| | Vital | Importante | Periférico |
| 1. Crecimiento del volumen de ventas con desarrollo de mercado. | Financieras, CRAC, CMAC, Edpymes, Cooperativas | | |
| 2. Mejoramiento del índice de retorno sobre la inversión. | CMAC | | |
| 3. Desarrollo de nuevos productos con alta tecnología. | | BCRP, Estado, ASOMIF **Bancos, Financieras, CRAC, CMAC, Edpymes, ONG, Cooperativas | *SBS, SMV, BCRP, Estado, ASOMIF |
| 4. Formación de una alianza estratégica que genere I&D | | **Bancos, Financieras, CRAC, CMAC, Edpymes, ONG, Cooperativas *SBS, SMV, BCRP, Estado, ASOMIF | *SBS, SMV, BCRP, Estado, ASOMIF |
| 5. Reducción de los riesgos de incobrables. | Financieras, CRAC, CMAC, Edpymes, Cooperativas | | |

Nota. (*) Intereses comunes (**) intereses opuestos. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

5.5. Objetivos de Largo Plazo de Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.

Según D'Alessio (2013) los objetivos de largo plazo, deben ser: (a) cuantitativos, (b) medibles, (c) realistas, (d) comprendidos, (e) desafiantes, (f) jerarquizados, (g) alcanzables, (h) congruentes, y (i) temporales. Para el caso de la CRAC Sipán hemos considerado un periodo de seis años:

- **Primer Objetivo a Largo Plazo (OLP1)**

- Al 2030 aumentar el margen neto a 20% de 15.15% en el 2017 evidenciándose una disminución al 2018 que registra 14.62%, según informe de calificación equilibrium central de riesgo emitido el 26 de marzo del 2030.
- **Segundo Objetivo a Largo Plazo (OLP2)**
- Para el 2030 incrementar el saldo de la cartera de colocaciones a S/ 7,000,000. A diciembre 2017 asciende a S/ 2,336,372., según informe estadístico de la SBS.
- **Tercer Objetivo a Largo Plazo (OLP3)**
- Para el 2030 incrementar el saldo de la cartera de captaciones a S/ 6,000,000. A diciembre 2017 asciende a S/ 2,145,879, según informe estadístico de la SBS.
- **Cuarto Objetivo a Largo Plazo (OLP4)**
- Incrementar el número de oficinas a 150 en 24 regiones al 2030, según memoria institucional CMAC Cuzco al 2017 se tenía 91 en 12 regiones.
- **Quinto Objetivo a Largo Plazo (OLP5)**
- Incrementar los gastos de investigación y desarrollo hasta un 2% de las utilidades netas al 2030. Actualmente no se destina recursos para gastos de Investigación y Desarrollo según información financiera proporcionada por la empresa.

5.6. Conclusiones

Los objetivos e intereses de la CMAC Cusco se encaminan a maximizar el valor de la organización, a través del incremento de sus colocaciones y captaciones, de la ampliación de agencia, e inversión en investigación y desarrollo. De la misma forma, es importante lograr que la organización reduzca y mantenga su nivel de morosidad, que rediseñe sus sistemas de riesgos de crédito, y que disminuya y mantenga sus gastos operativos, asimismo es importante tener en cuenta que el motor de las organizaciones son el personal el cual debe estar motivado y capacitado.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se realizará las siguientes matrices: (a) MFODA, (b) MPEYEA, (c) MBCG, (d) MIE, y (e) MGE.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En la MFODA, se ejecuta el empate de las fortalezas y debilidades registradas en la MEFI con las oportunidades y amenazas detalladas en la MEFE. Según D'Alessio (2013), esta tabla de información es una de las más atractivas por los caracteres intuitivos que exige a los analistas, y es probablemente la más significativa y conocida. Así pues, genera estrategias en sus cuatro secciones: (FO) fortalezas y oportunidades “Explorar”, (DO) debilidades y oportunidades “Buscar”, (FA) fortalezas y amenazas “Confrontar”, (DA) debilidades y amenazas “Evitar”.

Tabla 31

Matriz FODA de la Región La Libertad

| <i>Fortalezas – F</i> | | <i>Debilidades – D</i> |
|--|---|--|
| 1.Ubicación estratégica de las agencias. 2.Alto crecimiento en captación de ahorros como principal fuente de financiamiento. 3.Actualización de bases de centrales de riesgos que permite disminuir la cartera riesgosa. 4.Incremento del personal calificado en micro finanzas con una igualdad de género 5.Poder de negociación en toda la cadena de valor de la CMAC. 6.Posicionamiento en 12 regiones del Perú, con liderazgo en dos. 7.Experiencia en el mercado de las microfinanzas. | | 1.Pocos productos financieros en comparación con la competencia 2.Elevada rotación del personal y de la plana gerencial. 3.Decisiones poco ágiles para el otorgamiento de crédito. 4.Alta concentración en la cartera de créditos refinanciados. 5.Ajustada cobertura de cartera con problemas. 6.Inestabilidad laboral. 7.Bajo desarrollo de campañas publicitarias y de marketing. |
| <i>Oportunidades - O</i> | <i>Estrategias FO</i> | <i>Estrategia DO</i> |
| 1.Permanencia y sostenibilidad económica del país, con bajos índices de riesgo país y con tendencia de mejora. 2.Tendencia creciente de la utilización de servicios micro financieros en el Perú. 3.Marco Regulatorio de la SBS en las instituciones financieras del Perú. 4.Respaldo de sistemas de seguridad financiera para operaciones digitales. 5.Mayor confianza de la población en el uso de Banca Digital en el Perú. 6.Creciente aumento de microempresas con desarrollo económico. 7.Instituciones educativas para la formación de profesionales capacitados en banca y finanzas. | FO1: Desarrollar productos innovadores para el segmento PYME aprovechando la tecnología crediticia y el desarrollo de sistemas Informáticos propios. (F6, F3, O1, O2) FO2: Desarrollar productos financieros con dinero electrónico (F4, F5, O5, O7) FO3: Desarrollar operaciones por Internet, banca móvil y cajeros automáticos y aumentar la participación de los ciudadanos en las bondades digitales de CMAC Cusco. (F5, F6, O5) FO4: Aumentar el número de campañas de capital de trabajo para área pymes de la región (F1, F2, O1, O6) FO5: Crear alianzas estratégicas con institutos de banca y finanzas para contratar personal en la caja CMAC Cusco (F5, F5, O7) FO6: Lanzar plan de capacitación a ejecutivos de ventas para la captación de nuevos clientes de Ahorros (F1, F2, F3, O1, O7). | DO1: Desarrollar una adecuada segmentación del mercado y nuevos productos competitivos. (D1, D4, O1, O6) DO2: Buscar nuevos mercados, de colocación de créditos. (D7, O2, O4, O6) DO3: Generar planes de capacitación de nuevos colaboradores, a través de convenios con empresas del sector financieras y supervisoras (D2, D6, O7) DO4: Financiar plataformas que desarrollen productos para las pymes del interior del país (D7, O3) DO5: Implementar procesos de contratación de trabajadores residentes de las zonas y evitar renuncias (D2, D6, O7). |
| <i>Amenazas – A</i> | <i>Estrategias FA</i> | <i>Estrategias DA</i> |
| 1.Incremento del número de competidores, productos sustitutos y competencia de tasas de interés. 2.Dentro del país aún no se implementan políticas para apoyar a la I&D en soluciones para el sector financiero. 3.Hay insolvencia de capital humano competente y aprovechable en el país en el desarrollo de recursos analíticos innovadores. 4.Desconfianza hacia los organismos supervisores por los altos índices de corrupción en el país. | FA1: Ampliar la cobertura de los productos y servicios a otras regiones del país. (F1, F2, A1) FA2: Mejorar la gestión de los procesos internos de réditos y ahorros. (F5, F6, A4) FA3: Mejorar la propuesta de valor de los actuales productos (F5, F6, A1) FA4: Implementar auditorías externas para erradicar cualquier acto de corrupción (F3, F4, A4) | DA1: Implementar 3 alianzas estratégicas con empresas de comunicaciones, consultaría y tecnología con experiencia en el sistema financiero (D2, A4) DA2: Implementar un plan de mejora de la gestión de cobranzas (D4, A3) DA3: Desarrollar una política de capacitación semestral para formar personal calificado y asegurar la adecuada gestión crediticia, de ventas y atención al cliente (D3, D4, A3) DA4: Implementar filtros en los procesos de selección que eviten la contratación de personal con denuncias o juicios por corrupción en el banco (D6, A3, A4) |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.), por F.A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

La MPEYEA es manejada para determinar la adecuada postura estratégica de una empresa o de sus unidades de negocio. Consta de dos ejes que acuerdan factores referentes a la industria y dos ejes que combinan factores relativos a la empresa en extremos alto y bajo, que constituyen un marco de cuatro secciones, cada uno coligado con una actitud estratégica básica: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, o (d) competitiva.

Como consecuencia de la concentración de esta matriz, se logra la postura estratégica más oportuna para la organización (D'Alessio, 2008).

Tabla 32

Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) de la CMAC Cusco

| Posición estratégica externa | | Posición estratégica interna | |
|---|-------------|--|-------------|
| Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE) | | Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC) | |
| Cambios tecnológicos | 2 | Participación en el mercado | 3 |
| Tasa de inflación | 4 | Calidad del producto | 5 |
| Variabilidad de la demanda | 3 | Ciclo de vida del producto | 4 |
| Rango de precios de productos competitivos | 2 | Ciclo de reemplazo del producto | 3 |
| Barreras de entrada al mercado | 5 | Lealtad del consumidor | 4 |
| Rivalidad/presión competitiva | 2 | Utilización de la capacidad de los competidores | 3 |
| Elasticidad de los precios de la demanda | 2 | Conocimiento tecnológico | 4 |
| Presión de los productos sustitutos | 3 | Integración vertical | 3 |
| | | Velocidad de introducción de nuevos productos | 3 |
| Promedio (-6) | 2.88 | Promedio (-6) | 2.38 |
| Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI) | | Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF) | |
| Potencial de crecimiento | 2 | Retorno de la inversión | 4 |
| Potencial de utilidades | 3 | Apalancamiento | 3 |
| Estabilidad financiera | 3 | Liquidez | 3 |
| Conocimiento tecnológico | 4 | Capital requerido versus capital disponible | 3 |
| Utilización de recursos | 4 | Flujo de caja | 3 |
| Intensidad de capital | 3 | Facilidad de salida del mercado | 2 |
| Facilidad de entrada al mercado | 4 | Riesgo involucrado en el negocio | 3 |
| Productividad/utilización de capacidad | 3 | Rotación de inventarios | 3 |
| Poder de negociación de los productores | 4 | Uso de economías de escala y experiencia | 3 |
| Promedio | 3.50 | Promedio | 3.00 |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Los valores obtenidos en MPEYEA reflejan como resultado el vector con coordenadas X: 1.12 y Y: 0.12, ubicando a la CMAC Cusco en el cuadrante Agresivo, aspecto que significa que posee una alta fortaleza financiera y una alta fortaleza de la industria. Según D'Alessio (2015) las empresas ubicadas en este cuadrante están orientadas a explotar su situación mediante: a) la diversificación concéntrica, b) la integración vertical, y c) el liderazgo en costos.

Este análisis es oportuno, para visualizar la mejor manera de enfocar la estrategia, la forma como el sector enfrenta el momento que es agresivo, como es reflejado en la Figura 7.

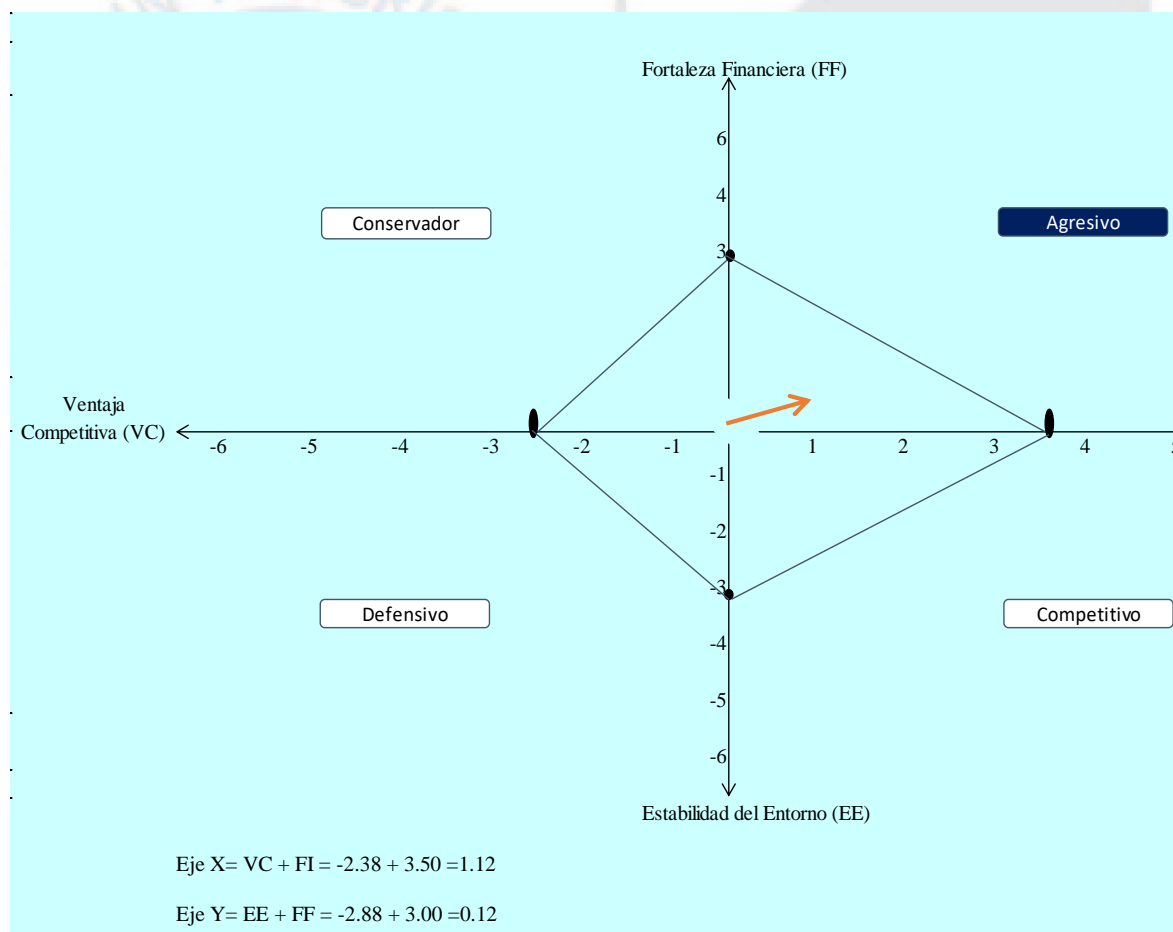


Figura 7. Matriz PEYEA de la CMAC Cusco

Adaptado de *El proceso estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG muestra descriptivamente las discrepancias entre particiones y ayuda a establecer su enfoque competitivo en cláusulas de intervención relativa del mercado y desarrollo de las ventas del sector. Además, consiente evaluar la táctica global de divisiones o productos de la empresa y facilita la dirección del portafolio de la compañía (D'Alessio, 2008).

Tabla 33

Lista de Productos de Crédito de la Matriz BCG de la CMAC Cusco

| Producto | Total a Diciembre 2016 (miles de S/.) | % de créditos | Total a Diciembre 2017 (miles de S/.) | % de créditos | Crecimiento | TOTAL CMACs | Participación de mercado (%) |
|---------------------------------|--|------------------|--|------------------|-------------|----------------|------------------------------------|
| 1.Corporativos | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0.0 | 408,920 | 0 |
| 2.Grandes Empresas | 3,163 | 0.09 | 4,583 | 0.11 | 0.7 | 107,696 | 2.94 |
| 3.Medias Empresas | 265,917 | 7.24 | 253,075 | 5.84 | 1.1 | 1,805,111 | 14.73 |
| 4.Pequeñas Empresas | 750,459 | 20.44 | 908,308 | 20.95 | 0.8 | 7,359,982 | 10.20 |
| 5.Micro Empresas | 336,917 | 9.18 | 409,357 | 9.44 | 0.8 | 3,578,099 | 9.42 |
| 6.Consumo | 385,264 | 10.49 | 502,160 | 11.58 | 0.8 | 3,682,036 | 10.46 |
| 7.Hipotecarios para Vivienda | 117,567 | 3.20 | 112,246 | 2.59 | 1.0 | 1,270,916 | 9.25 |
| 8.Depsositos Ahorros | 579,269 | 15.78 | 634,900 | 14.64 | 0.9 | 4,286,686 | 13.51 |
| 9.Depsositos a plazos | 951,702 | 25.92 | 1,183,551 | 27.30 | 0.8 | 10,899,902 | 8.73 |
| 10.Despositos CTS | 281,445 | 7.67 | 327,428 | 7.55 | 0.9 | 3,337,260 | 8.43 |
| | 3,671,704 | | 4,335,608 | | | 36,736,608 | |

Nota. Adaptado de “Boletín Estadístico”, por SBS, 2015c. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#

A continuación, la posición de la participación de mercado de la CMAC Cusco en la matriz de BCG muestra a los siguientes productos: (a) créditos a medianas empresas, (b) créditos a pequeñas empresas y (c) microempresas, (d) Consumo, e (e) Hipotecario para vivienda (ver Figura 8).

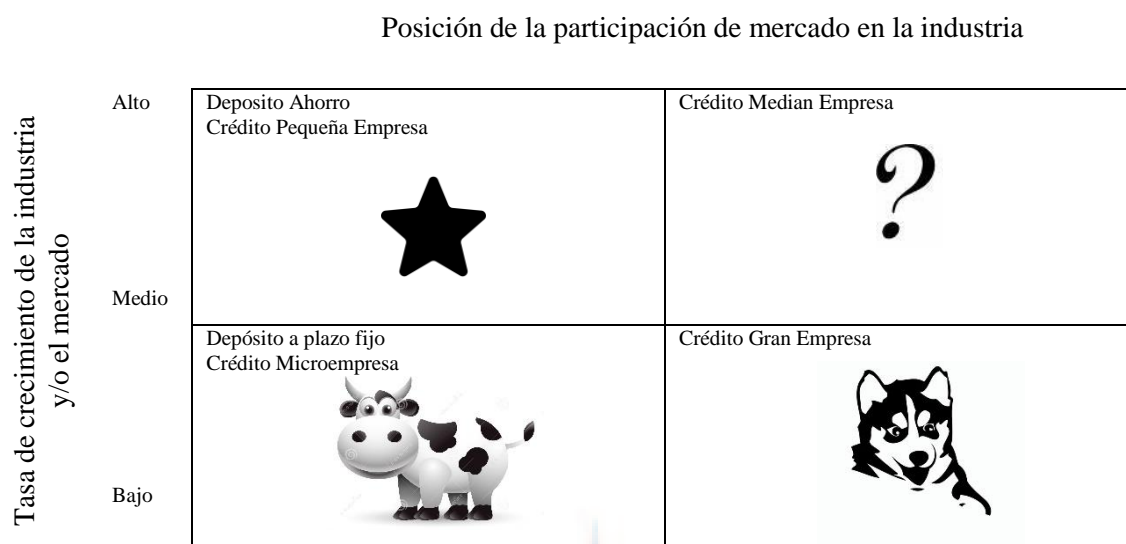


Figura 8. Matriz BCG de CMAC Cusco.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE también es una principal tabla de gestión de cartera, ya que en esta tabla se esboza cada uno de los mercancías o segmentaciones de la empresa, que se sitúan en una de nueve casillas por medio de dos extensiones, que atañen a los puntajes ponderados consecuentes del progreso de las matrices EFE y EFI para cada división (D'Alessio, 2008). En la Figura 9, se puede observar la MIE para CMAC Cusco. La actitud de la empresa cae en el Cuadrante II. Por ello, se encomienda desenvolver selectivamente para optimizar aplicando las consecutivas dos estrategias externas alternativas: penetración de mercado o desarrollo de productos.

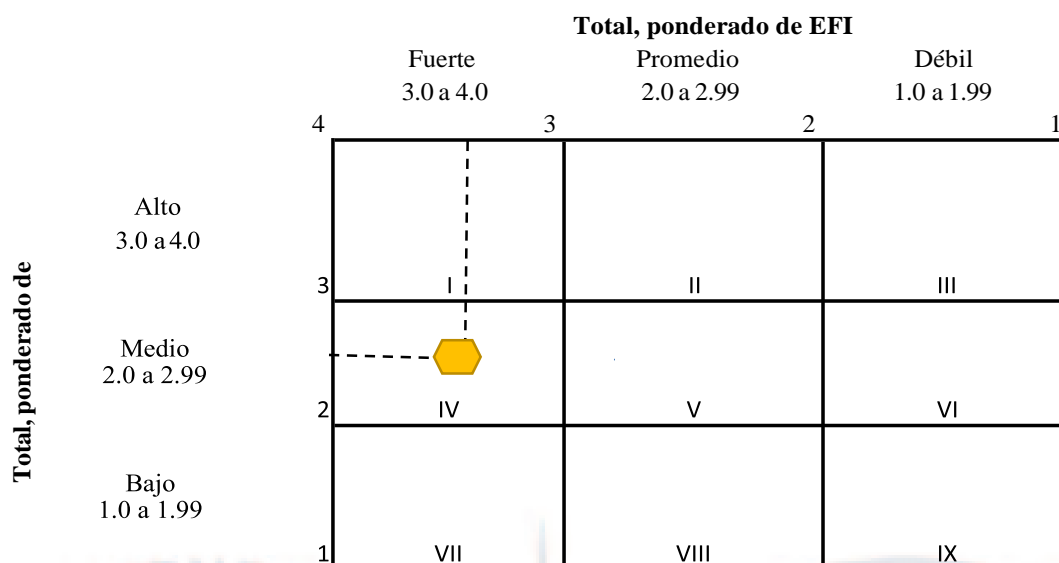


Figura 9. Matriz IE de la CMAC Cusco
Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2008.
México D.F., México: Pearson.

De la evaluación a la MEFI de la CMAC Cusco se obtuvo un valor de 3.39, y de la evaluación a la MEFEE un valor de 2.72, el resultado indica que la empresa se ubica en el cuadrante cuatro (ver Figura 9) específicamente en la zona crecer y construir aplicando Estrategias intensivas de penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto (D'Alessio, 2013).

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

El fundamento de la MGE se halla en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de incremento de mercado (rápido o lento) y punto de vista competitivo de la empresa (fuerte o débil). En la Figura 10, se presta atención la MGE de CMAC Cusco, que surge en el Cuadrante IV. Para esta sección, se pueden aplicar las subsiguientes estrategias externas alternativas: (a) desarrollo de mercados, (b) penetración de mercado, (c) desarrollo de productos, (d) integración vertical hacia adelante, hacia atrás u horizontal, y (e) diversificación concéntrica.

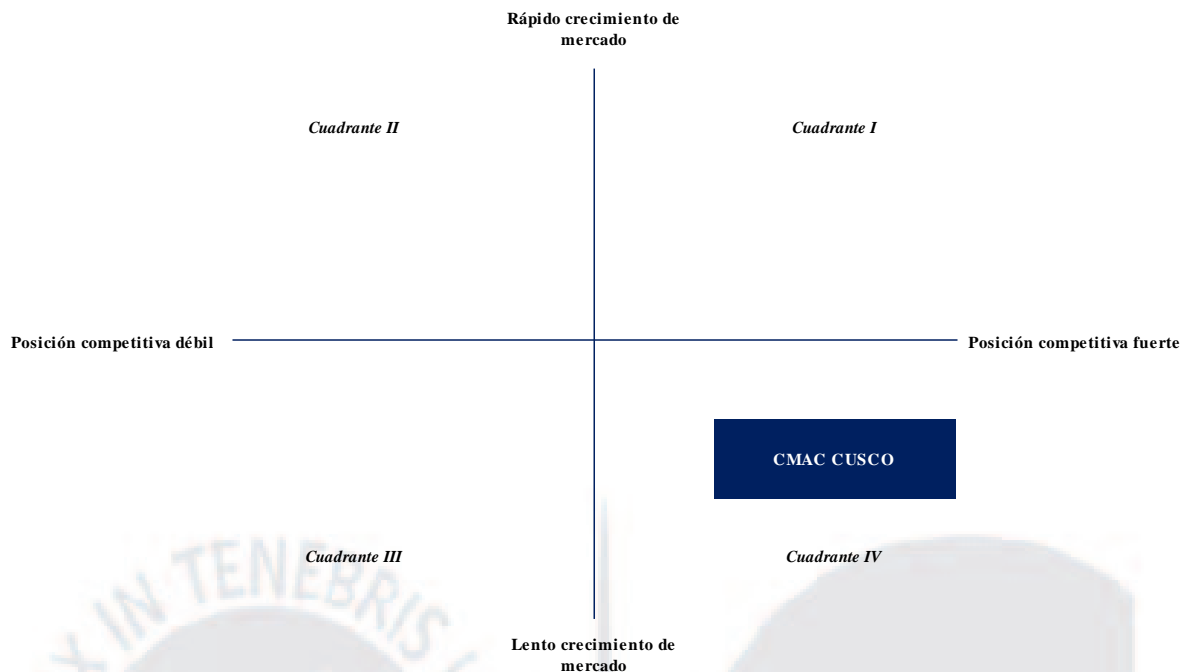


Figura 10. Matriz GE de CMAC Cusco.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F.A. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE es una matriz de igualación de estrategias específicas derivadas en la MFODA con las habilidades externas alternativas emanadas en las matrices PEYEA, BCG, IE y GE. Se realiza un arqueo de cada estrategia específica que surge en las matrices y se prefiere aquellas que se redundan en tres o más matrices, se exhibe en la Tabla 34.

En base a los resultados obtenidos de la evaluación realiza a la Matriz de Decisión Estratégica se retienen 15 de las 19 estrategias analizadas, las otras tres pasan directamente a estrategias de contingencia.

Tabla 34

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

| | Clasificación | Estrategias Específicas | FODA | PEYEA | IE | GE | Total |
|-----------|-------------------------------------|--|------|-------|----|----|-------|
| Intensiva | Desarrollo de producto | E1: Desarrollar productos innovadores para el segmento PYME aprovechando la tecnología crediticia y el desarrollo de sistemas Informáticos propios. (F6, F3, O1, O2). | X | X | X | X | 4 |
| Intensiva | Desarrollo de producto | E2: Desarrollar productos financieros con dinero electrónico (F4, F5, O5, O7) | X | X | | | 3 |
| Intensiva | Desarrollo de producto | E3: Desarrollar operaciones por Internet, banca móvil y cajeros automáticos y aumentar la participación de los ciudadanos en las bondades digitales de CMAC Cusco. (F5, F6, O5) | X | X | X | | 3 |
| Intensiva | Penetración en el mercado | E4: Aumentar el número de campañas de capital de trabajo para área pymes de la región (F1, F2, O1, O6) | X | X | X | | 3 |
| Intensiva | Desarrollo de mercado | E5: Aumentar la participación de los ciudadanos en las bondades digitales de CMAC Cusco (F5, F6, O5) | X | | X | X | 3 |
| Interna | Aventura conjunta | E6: Lanzar plan de capacitación a ejecutivos de ventas para la captación de nuevos clientes de Ahorros (F1, F2, F3, O1, O7). | X | X | X | X | 4 |
| Intensiva | Desarrollo de mercado | E7: Desarrollar una adecuada segmentación del mercado y nuevos productos competitivos | X | X | X | | 4 |
| Intensiva | Integración vertical hacia adelante | E8: Buscar nuevos mercados de colocación de créditos. (D7, O2, O4, O6) | X | | | X | 2 |
| Interna | Aventura conjunta | E9: Generar planes de capacitación de nuevos colaboradores, a través de convenios con empresas del sector financieras y supervisoras (D2, D6, O7) | X | X | | | 4 |
| Intensiva | Desarrollo de mercado | E10: Financiar plataformas que desarrollen productos para las pymes del interior del país (D7, O3) | X | X | X | | 3 |
| Interna | Aventura conjunta | E11: Implementar procesos de contratación de trabajadores residentes de las zonas y evitar renunciaciones (D2, D6, O7). | X | | X | X | 3 |
| Intensiva | Aventura conjunta | E12: Ampliar la cobertura de los productos y servicios a otras regiones del país. (F1, F2, A1) | X | | | X | 4 |
| Intensiva | Desarrollo de mercado | E13: Mejorar la gestión de los procesos internos de créditos y ahorros. (F5, F6, A4) | X | X | X | | 2 |
| Interna | Integración vertical hacia adelante | E14: Mejorar la propuesta de valor de los actuales productos (F5, F6, A1) | X | X | X | | 3 |
| Externa | Aventura conjunta | E15: Implementar auditorías externas para erradicar cualquier acto de corrupción (F3, F4, A4) | X | X | X | | 3 |
| Externa | Integración vertical hacia adelante | E16: Implementar 3 alianzas estratégicas con empresas de comunicaciones, consultaría y tecnología con experiencia en el sistema financiero (D2, A4) | X | | X | X | 3 |
| Intensiva | Desarrollo de mercado | E17: Implementar un plan de mejora de la gestión de cobranzas (D4, A3) | X | X | X | X | 3 |
| Intensiva | Desarrollo de mercado | E18: Desarrollar una política de capacitación semestral para formar personal calificado y asegurar la adecuada gestión crediticia, de ventas y atención al cliente (D3, D4, A3) | X | | | X | 2 |
| Intensiva | Desarrollo de producto | E19: Implementar filtros en los procesos de selección de personal que evite la contratación de trabajadores con denuncias o juicios por corrupción en el banco corrupción en el banco (D6, A3, A4) | X | X | X | | 2 |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.), por F.A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE es entre otras una herramienta que permite evaluar y decidir objetivamente las estrategias a utilizar. Al igual que las otras herramientas de formulación estratégica analítica, la MCPE requiere de un buen juicio intuitivo para evaluar la interactividad de cada estrategia en relación con la oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad (ver Tabla 36).

Según D'Alessio (2013) los seis pasos para desarrollar la MPCE son los siguientes:

1. Escribir la lista, tanto de oportunidades como de amenazas.
2. Colocar el mismo peso asignado a cada factor clave de éxito externo e interno.
3. Colocar las estrategias específicas obtenidas en la MDE.
4. Determinar las calificaciones del atractivo.
5. Calcular el total de las calificaciones de atractivo.
6. Calcular la suma de totales de calificaciones de atractivo

Tabla 35
Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

| Factores críticos para el éxito | Peso | E1 | | E2 | | E3 | | E4 | | E5 | | E6 | | E7 | | E9 | | E10 | | E11 | | E12 | | E14 | | E15 | | E16 | | E17 | |
|--|------|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA |
| Oportunidades | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Permanencia y sostenibilidad económica del país, con bajos índices de riesgo país y con tendencia de mejora. | 0.1 | 4 | 0.4 | 2 | 0.2 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 4 | 0.4 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 4 | 0.4 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 |
| Tendencia creciente de la utilización de servicios micro financieros en el Perú. | 0.1 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 2 | 0.2 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 1 | 0.1 | 4 | 0.4 | 1 | 0.1 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 2 | 0.2 |
| Marco Regulatorio de la SBS en las instituciones financieras del Perú. | 0.1 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 |
| Respaldo de sistemas de seguridad financiera para operaciones digitales. | 0.2 | 4 | 0.4 | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 |
| Mayor confianza de la población en el uso de Banca Digital en el Perú. | 0.2 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 2 | 0.2 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 2 | 0.2 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 2 | 0.2 |
| Amenazas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Incremento del número de competidores, productos sustitutos y competencia de tasas. | 0.1 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 | 2 | 0.2 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 |
| Dentro del país aún no se implementan políticas para apoyar a la I&D en soluciones para el sector financiero. | 0.1 | 2 | 0.2 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 |
| Hay insolvencia de capital humano competente y aprovechable en el país en el desarrollo de recursos analíticos innovadores.. | 0.1 | 2 | 0.3 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 |
| Desconfianza hacia los organismos supervisores por los altos índices de corrupción en el país. | 0.2 | 2 | 0.2 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 |
| Fortalezas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ubicación estratégica de las agencias | 0.1 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 |
| Alto crecimiento en captación de ahorros como principal fuente de financiamiento | 0.1 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 | 2 | 0.2 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 |
| Actualizaciones de bases de centrales de riesgos para disminuir la cartera riesgosa | 0.1 | 4 | 0.4 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 4 | 0.4 | 2 | 0.2 | 1 | 0.1 |
| Incremento del personal calificado en micro finanzas con una igualdad de género | 0.1 | 3 | 0.3 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 |
| Poder de negociación en toda la cadena de valor de la CMAC | 0.1 | 3 | 0.3 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 4 | 0.4 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 4 | 0.4 | 2 | 0.2 |
| Posicionamiento en 12 regiones del Perú | 0.1 | 2 | 0.2 | 1 | 0.1 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 1 | 0.1 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 |
| Debilidades | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Poca capacidad de retención del personal | 0.1 | 3 | 0.3 | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | 1 | 0.1 | 3 | 0.3 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 | 1 | 0.1 | 3 | 0.3 | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 |
| Pocos productos financieros en comparación con la competencia | 0.1 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 |
| Elevada rotación del personal y de la plana gerencial. | 0.1 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 |
| Decisiones poco ágiles para el otorgamiento de crédito. | 0.1 | 2 | 0.2 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 |
| Alta concentración en la cartera de créditos refinanciados | 0.1 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 |
| Ajustada cobertura de cartera con problemas | 0.1 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 |
| | 2 | 5 | 4.6 | 5.4 | 5.2 | 4.2 | 5.2 | 5.3 | 5.3 | 4.7 | 5.2 | 5.3 | 4.7 | 5.2 | 4.7 | 5.1 | 5.1 | 5.3 | 4.6 | | | | | | | | | | | | |

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (2a ed.), por F.A. D’Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Las estrategias retenidas en la MCPE se pasan a estimación en la Matriz de Rumelt para comprobar el desempeño de los criterios de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad necesarios. En la Tabla 37, se está a la mira que todas las estrategias retenidas desempeñan con todos los criterios aludidos.

Tabla 36

Matriz de Rumelt (MR) de la CMAC Cusco

| | Estrategia retenidas | Consistencia | Consonancia | Factibilidad | Ventaja | Se Acepta |
|-----|---|--------------|-------------|--------------|---------|-----------|
| E1 | Desarrollar productos innovadores para el segmento PYME aprovechando la tecnología crediticia y el desarrollo de sistemas Informáticos propios. (F6, F3, O1, O2). | si | si | si | si | si |
| E3 | Desarrollar operaciones por Internet, banca móvil y cajeros automáticos y aumentar la participación de los ciudadanos en las bondades digitales de CMAC Cusco. (F5, F6, O5) | si | si | si | si | si |
| E4 | Aumentar el número de campañas de capital de trabajo para área pymes de la región (F1, F2, O1, O6) | si | si | si | si | si |
| E6 | Lanzar plan de capacitación a ejecutivos de ventas para la captación de nuevos clientes de Ahorros (F1, F2, F3, O1, O7). | si | si | si | si | si |
| E7 | Desarrollar una adecuada segmentación del mercado y nuevos productos competitivos | si | si | si | si | si |
| E9 | Generar planes de capacitación de nuevos colaboradores, a través de convenios con empresas del sector financieras y supervisoras (D2, D6, O7) | si | si | si | si | si |
| E10 | Financiar plataformas que desarrollen productos para las pymes del interior del país (D7, O3) | si | si | si | si | si |
| E11 | Implementar procesos de contratación de trabajadores residentes de las zonas y evitar renuncias (D2, D6, O7). | si | si | si | si | si |
| E12 | Ampliar la cobertura de los productos y servicios a otras regiones del país. (F1, F2, A1) | si | si | si | si | si |
| E14 | Mejorar la propuesta de valor de los actuales productos (F5, F6, A1) | si | si | si | si | si |
| E15 | Implementar auditorías externas para erradicar cualquier acto de corrupción (F3, F4, A4) | si | si | si | si | si |
| E16 | Implementar 3 alianzas estratégicas con empresas de comunicaciones, consultaría y tecnología con experiencia en el sistema financiero (D2, A4) | si | si | si | si | si |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson

69.Matriz de Ética (ME)

Según D'Alessio, 2008 la ME Intenta verificar que las estrategias retenidas no violen aspectos relacionados a los aspectos éticos específicamente derechos humanos y justicia. En la tabla 38 se aprecia el análisis para la CMAC Cusco.

Tabla 37

Matriz de Ética (ME)

| ESTRATEGIA | Derecho | | | | | | Justicia | | | Utilitarismo | | |
|--|---------------------------------|--------------------------------------|--|---------------------------------------|---|---|---|----------------------------|------------------------------|------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| | Impacto en el derecho a la vida | Impacto en el derecho a la propiedad | Impacto en el derecho al libre pensamiento | Impacto en el derecho a la privacidad | Impacto en el derecho a la libertad de conciencia | Impacto en el derecho a expresarse libremente | Impacto en el derecho del libre proceso | Impacto en la distribución | Equidad en la administración | Normas de compensación | Fines y resultados estratégicos | Medios estratégicos empleados |
| E1. Desarrollar productos innovadores para el segmento PYME aprovechando la tecnología crediticia y el desarrollo de sistemas Informáticos propios. (F6, F3, O1, O2). | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | E | J |
| E3. Desarrollar operaciones por Internet, bancamóvil y cajeros automáticos y aumentar la participación de los ciudadanos en las bondades digitales de CMAC Cusco. (F5, F6, O5) | N | J | N | N | N | N | N | N | N | N | E | E |
| E4. Aumentar el número de campañas de capital de trabajo para áreas pymes de la región (F1, F2, O1, O6) | N | N | N | N | J | N | N | N | N | N | E | J |
| E6. Lanzar plan de capacitación a ejecutivos de ventas para la captación de nuevos clientes de Ahorros (F1, F2, F3, O1, O7). | N | N | N | N | N | N | N | J | J | N | E | E |
| E7. Desarrollar una adecuada segmentación del mercado y nuevos productos competitivos | N | N | N | N | N | J | N | N | N | N | E | E |
| E9. Generar planes de capacitación de nuevos colaboradores, a través de convenios con empresas del sector financieras y supervisoras (D2, D6, O7) | N | J | N | N | N | N | N | N | J | J | E | J |
| E10. Financiar plataformas que desarrollen productos para las pymes del interior del país (D7, O3) | N | N | N | N | N | N | N | N | J | N | J | J |
| E11. Implementar procesos de contratación de trabajadores residentes de las zonas y evitar renuncias (D2, D6, O7). | N | N | N | N | N | N | N | N | J | N | J | J |
| E12. Ampliar la cobertura de los productos y servicios a otras regiones del país. (F1, F2, A1) | N | N | N | N | N | N | J | N | J | N | J | J |
| E14. Mejorar la propuesta de valor de los actuales productos (F5, F6, A1) | N | N | N | N | N | N | J | N | J | N | J | J |
| E15. Implementar auditorías externas para erradicar cualquier acto de corrupción (F3, F4, A4) | N | N | N | N | N | N | J | N | J | N | J | J |
| E16. Implementar 3 alianzas estratégicas con empresas de comunicaciones, consultoría y tecnología con experiencia en el sistema financiero (D2, A4) | N | N | N | N | N | N | J | N | J | N | J | J |

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (2aed.), por F.A. D'Alessio, 2013, México D.F., México: Pearson.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son las que han sido escogidas luego de franquear por cada matriz perfilada en este capítulo. En la Tabla 39, se puntualiza el registro de estrategias retenidas, así como se puntualizan las estrategias de contingencia.

Tabla 38

Estrategias Retenidas y de Contingencia

| <i>Estrategias Específicas</i> | <i>Retenida</i> | <i>Contingencia</i> |
|--|-----------------|---------------------|
| E1. Desarrollar productos innovadores para el segmento PYME aprovechando la tecnología crediticia y el desarrollo de sistemas Informáticos propios. | X | |
| E3. Desarrollar operaciones por Internet, banca móvil y cajeros automáticos y aumentar la participación de los ciudadanos en las bondades digitales de CMAC Cusco. | X | |
| E4. Aumentar el número de campañas de capital de trabajo para área pymes de la región. | X | |
| E6. Lanzar plan de capacitación a ejecutivos de ventas para la captación de nuevos clientes de Ahorros. | X | |
| E7. Desarrollar una adecuada segmentación del mercado y nuevos productos competitivos | X | |
| E9. Generar planes de capacitación de nuevos colaboradores, a través de convenios con empresas del sector financiero. | X | |
| E10. Financiar plataformas que desarrollen productos para las pymes del interior del país. | X | |
| E11. Implementar procesos de contratación de trabajadores residentes de las zonas y evitar renuncias. | X | |
| E12. Ampliar la cobertura de los productos y servicios a otras regiones del país. | X | |
| E14. Mejorar la propuesta de valor de los actuales productos. | X | |
| E15. Implementar auditorías externas para erradicar cualquier acto de corrupción. | X | |
| E16. Implementar 3 alianzas estratégicas con empresas de comunicaciones, consultaría y tecnología con experiencia en el sistema financiero. | X | |
| E2. Desarrollar productos financieros con dinero electrónico. | | |
| E5. Aumentar la participación de los ciudadanos en las bondades digitales de CMAC Cusco. | | X |
| E8. Buscar nuevos mercados de colocación de créditos. | | X |
| E13. Mejorar la gestión de los procesos internos de créditos y ahorros. | | X |
| E17. Implementar un plan de mejora de la gestión de cobranzas . | | X |
| E18. Desarrollar una política de capacitación semestral para formar personal calificado y asegurar la adecuada gestión crediticia, de ventas y atención al cliente . | | X |
| E19. Implementar filtros en los procesos de selección de personal que evite la contratación de trabajadores con denuncias o juicios por corrupción en el banco corrupción en el banco. | | X |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz detalla la relación entre las estrategias retenidas al concluyente plazo del proceso estratégico y los objetivos de largo plazo esbozados. En la Tabla 40, se advierte la analogía de cada estrategia con cada objetivo de largo plazo. Igualmente, se puede evaluar también que todas las estrategias permanecen retenidas debido a que ayudan con la obtención de uno o más objetivos de largo plazo.

Tabla 39

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

| VISIÓN | | | | | |
|--|---|---|--|---|---|
| “Ser líder en colocaciones y captaciones en el sector Microfinanzas, con agencias en todas las regiones del Perú al 2030”. | | | | | |
| Estrategias | Objetivos a Largo Plazo | | | | |
| | OLP1: Al 2030 aumentar el margen neto a 20% de 15.15% en el 2017. | OLP2: Para el 2030 incrementar el saldo de la cartera de colocaciones a S/ 7,000,000. A diciembre 2017 asciende a S/ 2,336,372. | OLP3: Para el 2030 incrementar el saldo de la cartera de captaciones a S/ 6,000,000. A diciembre 2017 asciende a S/ 2,145,879. | OLP4: Incrementar el número de oficinas a 150 en 24 regiones al 2030, al 2017 se tenía 91 en 12 regiones. | OLP5: Incrementar los gastos de investigación y desarrollo hasta un 2% de las utilidades netas al 2030. |
| E1. Desarrollar productos innovadores para el segmento PYME aprovechando la tecnología crediticia y el desarrollo de sistemas Informáticos propios. | X | X | X | X | X |
| E3. Desarrollar operaciones por Internet, banca móvil y cajeros automáticos y aumentar la participación de los ciudadanos en las bondades digitales de CMAC Cusco. | X | X | X | | X |
| E4. Aumentar el número de campañas de capital de trabajo para área pymes de la región. | X | X | X | X | X |
| E6. Lanzar plan de capacitación a ejecutivos de ventas para la captación de nuevos clientes de Ahorros. | X | | X | | |
| E7. Desarrollar una adecuada segmentación del mercado y nuevos productos competitivos | X | X | X | X | X |
| E9. Generar planes de capacitación de nuevos colaboradores, a través de convenios con empresas del sector financiero. | | X | | X | |
| E10. Financiar plataformas que desarrollen productos para las pymes del interior del país. | X | X | X | | X |
| E11. Implementar procesos de contratación de trabajadores residentes de las zonas y evitar renuncias. | X | | | X | |
| E12. Ampliar la cobertura de los productos y servicios a otras regiones del país. | X | X | X | X | |
| E14. Mejorar la propuesta de valor de los actuales productos. | X | X | X | | |
| E15. Implementar auditorías externas para erradicar cualquier acto de corrupción. | X | X | X | | |
| E16. Implementar 3 alianzas estratégicas con empresas de comunicaciones, consultaría y tecnología con experiencia en el sistema financiero (D2, A4) | X | X | X | | |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Las estrategias retenidas se valoran en esta matriz para verificar si los competidores tienen la posibilidad de realizarlas también, siendo esta es una herramienta que ayuda a conocer las reacciones que podrían tener los posibles competidores actuales, sustitutos y entrantes, en relación con las estrategias de la CMAC Cusco como organización.

Tabla 40

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

| <i>Estrategias Retenidas</i> | Posibilidades de los Competidores | |
|--|---|---|
| | Caja Arequipa | Caja Huancayo |
| E1. Desarrollar productos innovadores para el segmento PYME aprovechando la tecnología crediticia y el desarrollo de sistemas Informáticos propios. | Replicar | Elaborar un plan para poder mantener su participación |
| E3. Desarrollar operaciones por Internet, banca móvil y cajeros automáticos y aumentar la participación de los ciudadanos en las bondades digitales de CMAC Cusco. | Replicar | Replicar |
| E4. Aumentar el número de campañas de capital de trabajo para área pymes de la región. | Mantener su estrategia actual | Replicar |
| E6. Lanzar plan de capacitación a ejecutivos de ventas para la captación de nuevos clientes de Ahorros. | Replicar | Replicar |
| E7. Desarrollar una adecuada segmentación del mercado y nuevos productos competitivos | Elaborar un plan para poder mantener su participación | Replicar |
| E9. Generar planes de capacitación de nuevos colaboradores, a través de convenios con empresas del sector financiero. | Creación de estrategia para la búsqueda de costo de mano de obra menor. | Replicar |
| E10. Financiar plataformas que desarrollen productos para las pymes del interior del país. | Mantener su estrategia actual | Replicar |
| E11. Implementar procesos de contratación de trabajadores residentes de las zonas y evitar renuncias. | Creación de estrategia para la búsqueda de costo de mano de obra menor. | Replicar |
| E12. Ampliar la cobertura de los productos y servicios a otras regiones del país. | Elaborar un plan para poder mantener su participación | Elaborar un plan para poder mantener su participación |
| E14. Mejorar la propuesta de valor de los actuales productos. | Mantener su estrategia actual | Replicar |
| E15. Implementar auditorías externas para erradicar cualquier acto de corrupción. | Mantener su estrategia actual | Replicar |
| E16. Implementar 3 alianzas estratégicas con empresas de comunicaciones, consultaría y tecnología con experiencia en el sistema financiero. | Replicar | Replicar |

Nota. Adaptado de “*El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson

6.13. Conclusiones

Luego de haber estudiado las estrategias mediante las matrices FODA, PEYEA, IE, GE, MCPE, Rumelt, la Matriz de ética, la verificación de los objetivos a largo plazo vs. estrategias

principales y la Matriz de los Posibles Competidores, se concluye que las estrategias retenidas para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo de la CMAC Cusco son:

1. Desarrollar productos innovadores para el segmento PYME aprovechando la tecnología crediticia y el desarrollo de sistemas Informáticos propios.
2. Desarrollar operaciones por Internet, banca móvil y cajeros automáticos y aumentar la participación de los ciudadanos en las bondades digitales de CMAC Cusco.
3. Aumentar el número de campañas de capital de trabajo para área pymes de la región.
4. Lanzar plan de capacitación a ejecutivos de ventas para la captación de nuevos clientes de Ahorros.
5. Desarrollar una adecuada segmentación del mercado y nuevos productos competitivos
6. Generar planes de capacitación de nuevos colaboradores, a través de convenios con empresas del sector financiero.
7. Financiar plataformas que desarrollen productos para las pymes del interior del país.
8. Implementar procesos de contratación de trabajadores residentes de las zonas y evitar renuncias
9. Ampliar la cobertura de los productos y servicios a otras regiones del país
10. Mejorar la propuesta de valor de los actuales productos.
11. Implementar auditorías externas para erradicar cualquier acto de corrupción.
12. Implementar 3 alianzas estratégicas con empresas de comunicaciones, consultaría y tecnología con experiencia en el sistema financiero.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En el presente capítulo se continuará con la ejecución de las estrategias alineando la visión, los objetivos a largo plazo y los objetivos a corto plazo, cada uno relacionado con el otros, para ello se diseñarán los objetivos a corto plazo (OCP), relacionándolos con los objetivos a largo plazo (OLP) descritos anteriormente.

La implementación estratégica consiste en convertir los planes estratégicos en acciones y éstas en resultados. Se menciona que son necesarios cuatro elementos claves: a) objetivos a corto plazo, b) políticas, c) recursos y d) estructura organizacional (D'Alessio, 2008).

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los OCP son realizados en períodos de tiempo cortos, los mismo que van a permitir alcanzar los objetivos de largo plazo (OLP) y la Visión. Estos deben conformar indicadores claros, fácilmente medibles para gestionar constantemente el cambio (D'Alessio, 2008).

Según D'Alessio, 2013 Los OCP tienen las siguientes características: (a) facilitar la consecución de los OLP; (b) ser medibles, realistas, claros, desafiantes, correctamente comunicados y asumidos por toda la organización; (c) establecer la relación entre calidad, cantidad, el costo y el tiempo de uso de los recursos, (d) ser expresados en términos de jerarquías y logros por todas las áreas; (e) ser lo más específico posible; y (f) ser relacionados con compensaciones y sanciones de tal manera que los empleados comprendan y actúen de manera adecuada para lograr los objetivos planteados.

A cada OLP, le corresponde objetivos a corto plazo, por lo que a continuación se detallan los OCP que se desarrollaran en cada uno de los OLP.

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1).

Al 2030 aumentar el margen neto a 20% de 15.15% en el 2017.

Objetivo de Corto Plazo 1.1 (OCP 1.1):

Para el 2021, se impulsarán las ventas de todos los productos de la CMAC Cusco, en las ferias tradicionales de 16 regiones del país (Lima, Junín, Huancavelica, Ica, Ayacucho, Madre de Dios, Cusco, Apurímac, Puno, Arequipa, Moquegua y Tacna, Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad), para lo cual se debe realizar las siguientes acciones:

- Realizar un estudio detallado de todas las ferias tradicionales existentes en las regiones 24 regiones del Perú.
- Durante el 2020, diseñar e implementar programas de capacitación basado en el desarrollo de competencias de ventas, mínimo de 8 horas mensuales.

Objetivo de Corto Plazo 1.2 (OCP 1.2):

Al 2021 ampliar la oferta de productos y servicios financieros en créditos, ahorros y seguros, se debe realizar las siguientes acciones:

- Incrementar el número de colaboradores de 7 a 10 representantes de la CMAC Cusco que participen de congresos crediticios anuales, en pro de mejorar sus habilidades en la creación e innovación de productos crediticios.
- Crear políticas de incentivos para la creación e innovación de productos crediticios, de ahorros y microseguros, dirigido a personal de la institución.
- Realizar estudios dos veces por año que permita determinar la necesidad y/o aceptación de los productos lanzados al mercado, asimismo determinar el crecimiento real de volumen de negocios y de la competencia por región.

Objetivo de Corto Plazo 1.3 (OCP 1.3):

Al 2021, vender 3 millones de microseguros vida, al 2018 se contaba con 1.500 000 microseguros vendidos, se debe realizar las siguientes acciones:

- Evaluar y determinar el número de microseguros que deberán vender todos los Auxiliar de operación y Analistas de créditos para llegar al objetivo plantado.

- Desarrollar un plan de incentivos mensual que estimule la venta de microseguros y mejore el desempeño de los colaboradores.

Objetivo de Corto Plazo 1.4 (OCP 1.4):

Desde el 2020 al 2025, innovar y mejorar los sistemas de riesgos de créditos, a fin de que sean más eficientes y flexibles y realizar auditorías mensuales al 60% de la cartera vencida, en cada una de las agencias bancarias, para lo cual se debe realizar las siguientes acciones:

- Desarrollar e implementar un plan de mejoras de los sistemas de riesgos de crédito y con ello mantener el índice de morosidad en no más del 7.0%.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2).

Para el 2030 incrementar el saldo de la cartera de colocaciones a S/ 7,000,000. A diciembre 2017 asciende a S/ 2,336,372., según informe estadístico de la SBS

Objetivo de Corto Plazo 2.1 (OCP 2.1):

Incrementar el nivel de colocaciones de la CMAC Cusco a razón de 15% anual desde el 2019 al 2030, se debe realizar las siguientes acciones:

- Incrementar el personal del departamento de fuerza de ventas en un 10% anual.
- Desarrollar estrategias que reduzcan el índice de cancelaciones anticipadas de créditos.

Objetivo de Corto Plazo .2.2 (OCP 2.2):

Al 2025 otorgar créditos a 120 a micro y pequeñas empresas mineras formales, el Ministerio de Energía y Minas viene trabajando para impulsar la formalización en este sector, se debe realizar las siguientes acciones:

- Desde el 2020 al 20205 realizar promociones a las micro y pequeñas empresas mineras en la región Madre de Dios, aprovechando las instalaciones que se encuentran en la ciudad.

- Monitorear mensualmente el crecimiento de colocaciones de micro y pequeñas empresas del sector minero.
- Desarrollar políticas de fidelización de clientes.

Objetivo de Corto Plazo 2.3 (OCP 2.3):

Aumentar las metas de colocaciones en 15% anual por analista de crédito de pequeña y microempresa al 2025, y mantener promedio de crecimiento al 2030, se debe realizar las siguientes acciones:

- Desarrollar un plan de incentivos mensual que permita mejorar el desempeño de cada analista de créditos.
- Establecer políticas de desarrollo, capacitación y retención del talento y evitar renuncias que perjudiquen a la institución.

Objetivo de Corto Plazo 2.4 (OCP 2.4):

Reducir los tiempos de atención en las evaluaciones crediticias en un 20% anual, siendo una forma de fidelizar a los clientes, para lo cual se debe realizar las siguientes acciones:

- Programar una encuesta interna de opinión sobre el proceso de evaluación crediticia en la institución e identificar cuellos de botella para mejorarlos.
- Automatizar los procesos de evaluación crediticia en un 40% del 2020 al 2025 y completar este proceso en un 75% al 2030.

Objetivo de Corto Plazo 2.5 (OCP 2.5):

Al 2020, desarrollar e implementar campañas para compra de deuda de créditos consumo, se debe realizar las siguientes acciones:

- Programar campañas promocionales con tasas atractivas para la compra de deudas de clientes específicamente de bancos en vista que ellos utilizan tasas mayores.

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3).

Para el 2030 incrementar el saldo de la cartera de captaciones a S/ 6,000,000. A diciembre 2017 asciende a S/ 2,145,879, según informe estadístico de la SBS.

Objetivo de Corto Plazo 3.1 (OCP 3.1):

Incrementar el nivel de colocaciones de la CMAC Cusco a razón de 15% anual, se debe realizar las siguientes acciones:

- Desarrollar estrategias que reduzcan el índice de cancelaciones anticipadas de depósitos a plazo.
- Incrementar la fuerza de ventas en un 10% anual.
- Crear programas de mejora de la productividad en los procesos internos.

Objetivo de Corto Plazo 3.2 (OCP 3.2):

Al 2020, promocionar 5 nuevos productos de ahorros enfocados en actividades específicas: ahorro pre universitario, ahorro fiesta, ahorro turismo interno, se debe realizar las siguientes acciones:

- Utilizar los medios de comunicación masivos para la promoción de los nuevos productos.
- Capacitar al personal de Operaciones respecto al ofrecimiento de nuevos productos en ventanilla.

Objetivo de Corto Plazo 3.3 (OCP 3.3):

Incrementar convenios institucionales a 500 para el 2025, actualmente se cuenta con 250 convenios celebrados, se debe realizar las siguientes acciones:

- Planificar y hacer visitas institucionales a colegios, jardines, cunas jardines, academias pre universitarias, universidades, etc.
- Contratar y capacitar a 2 ejecutivos de ventas de manera trimestral para apoyar las operaciones del área de Ahorros.

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP4).

Incrementar el número de oficinas a 180 en 24 regiones al 2030. Al 2017 se tenía 91 oficinas en 12 regiones.

Objetivo de Corto Plazo 4.1 (OCP 4.1):

Desde el 2022 al 2030, desarrollar 6 nuevos puntos de atención (agencias) anualmente, previo estudio de mercado, se debe realizar las siguientes acciones:

- Ejecutar anualmente un proyecto para la implementación de seis nuevos puntos de atención al año.
- Desde enero a Julio del 2021 iniciar con construcción y/o implementación de las primeras agencias, a través de un crédito bancario, con una de las principales instituciones financieras del país.
- Controlar los costos de cada una de las agencias de manera semestral, así como monitorear y evaluar las operaciones para ver su rendimiento.

Objetivo de Corto Plazo 4.2 (OCP 4.2):

Al 2022, consolidar el ingreso a los mercados de Piura, Tumbes y Lambayeque, se debe realizar las siguientes acciones:

- Desde enero 2020 hasta junio 2021 realizar estudios de ubicación geográfica para los nuevos establecimientos basados en: dimensiones del lugar, costos de terreno, proximidad a los usuarios, vías de acceso, disponibilidad de servicios básicos.

Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP5).

Incrementar los gastos de investigación y desarrollo hasta un 2% de las utilidades netas al 2030.

Objetivo de Corto Plazo 5.1 (OCP 5.1):

Desde el 2021 al 2025, destinar S/60 000 anuales para cubrir gastos de implementación y reestructuración del área de Investigación y desarrollo, se debe realizar las siguientes acciones:

- Al 2020 crear y contratar 3 nuevos cargos en el área de Investigación y desarrollo con experiencia comprobada en el sector financiero.
- Durante el 2020, gestionar convenios con empresa destinadas a la investigación y desarrollo de productos y mercado.

Objetivo de Corto Plazo 5.2 (OCP 5.2):

Desde 2020 al 2025 desarrollar un plan de premiación anual destinado a los empleados que brinden ideas innovadoras y que aporte al desarrollo de la institución, se debe realizar las siguientes acciones:

- Definir antes del cierre del 2020 un plan anual de capacidad y motivación al personal de todas las áreas de la institución.
- Destinar S/ 5000 de manera anual a la premiación del personal innovador como estímulo a la investigación.

Objetivo de Corto Plazo 5.3 (OCP 5.3):

Al 2023 reducir los costos administrativos de 11% a 8% mediante el impulso de un plan de trabajo que concientice el uso adecuado de servicios terceros relacionados a telefonía, transportes, digitalización de documentos y uso más eficiente de todos los recursos de la empresa, se debe realizar las siguientes acciones:

- Comunicar a todo el personal mediante documento formal el plan de trabajo respecto a la concientización de la utilización de recursos de la empresa y cumplimiento del mismo.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos a asignarse a los objetivos a corto plazo permitirán la ejecución de las estrategias seleccionadas. Su correcta asignación sostendrá el éxito del proceso de implementación. Los recursos que reforzarán las competencias del sistema bancario y lo

impulsará hacia el logro de su visión son: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos (D'Alessio, 2008).

Tabla 41

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la CMAC Cusco (1)

| Objetivo a largo plazo 1 | Objetivos a corto plazo | Recursos |
|---|--|---|
| Al 2030 aumentar el margen neto a 20% de 15.15% en el 2017. | OCP 1.1 Para el 2021, impulsar las ventas de todos los productos de la CMAC Cusco, en las ferias tradicionales de 16 regiones del país (Lima, Junín, Huancavelica, Ica, Ayacucho, Madre de Dios, Cusco, Apurímac, Puno, Arequipa, Moquegua y Tacna, Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad) | Recursos financieros: Capital propio S/. 60,000. Recursos humanos: Jefatura de Créditos y Analistas de Créditos. Recursos físicos: Oficinas, mobiliario, movilidad, material publicitario |
| | OCP 1.2 Al 2021 ampliar la oferta de productos y servicios financieros en créditos, ahorros y seguros. | Recursos financieros: Capital propio S/. 50,000. Recursos humanos: Jefatura de Créditos y área de Investigación y Desarrollo. Recursos físicos: Oficinas, mobiliario, publicitario. |
| | OCP 1.3 Al 2021, vender 3 millones de microseguros vida, al 2018 se contaba con 1.500 000 microseguros vendidos. | Recurso Tecnológico: Computadoras, Internet, equipos de comunicaciones. Recursos financieros: Capital propio. Recursos humanos: Jefatura de Ahorros, Analistas de Créditos y Auxiliares de Operaciones. Recursos físicos: Oficinas, pólizas de seguro. |
| | OCP 1.4 Desde el 2020 al 2025, innovar y mejorar los sistemas de riesgos de créditos, a fin de que sean más eficientes y flexibles y realizar auditorías mensuales al 60% de la cartera vencida, en cada una de las agencias bancarias | Recurso Tecnológico: Computadoras, Internet. Recursos financieros: Capital propio Recursos humanos: Sub Gerencia de Riesgos y Jefatura de Créditos. Recursos físicos: Oficinas. Recurso Tecnológico: Computadoras, Internet. |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson

Tabla 42

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la CMAC Cusco (2)

| Objetivo a largo plazo 2 | Objetivos a corto plazo | Recursos |
|---|-------------------------|---|
| Para el 2030 incrementar el saldo de la cartera de colocaciones a S/ 7,000,000. A diciembre 2017 asciende a S/ 2,336,372., según informe estadístico de la SBS. | OCP 2.1 | Incrementar el nivel de colocaciones de la CMAC Cusco a razón de 15% anual desde el 2019 al 2030. |
| | OCP 2.2 | Al 2025 otorgar créditos a 120 a micro y pequeñas empresas mineras formales, el Ministerio de Energía y Minas viene trabajando para impulsar la formalización en este sector |
| | OCP 2.3 | Aumentar las metas de colocaciones en 15% anual por analista de crédito de pequeña y microempresa al 2025, y mantener promedio de crecimiento al 2030 |
| | OCP 2.4 | Reducir los tiempos de atención en las evaluaciones crediticias en un 20% anual, siendo una forma de fidelizar a los clientes |
| | OCP 2.5 | Al 2020, desarrollar e implementar campañas para compra de deuda de créditos consumo |
| | | Recursos financieros: Capital propio S/ 30000 Recursos humanos: Gerencia de Créditos. Recursos físicos: Oficina, mobiliario, volantes Recurso Tecnológico: Computadoras, Internet, equipos celulares Recursos financieros: Capital propio. Recursos humanos: Sub Gerencia de Créditos y Gestión Humana Recursos físicos: Oficinas. mobiliarios. Recurso Tecnológico: Computadoras, Internet. Sistemas. Recursos financieros: Capital propio. Recursos humanos: Gerencia de Créditos, Jefatura de Crédito Micro y Pequeña Empresa y Gestión Humana. Recursos físicos: Oficinas. mobiliarios. Recurso Tecnológico: Computadoras, Internet, sistemas y equipos de celulares Recursos financieros: Capital propio. Recursos humanos: Gerencia de Créditos, Jefatura de y Área de Investigación y Desarrollo. Recursos físicos: Oficinas. Recurso Tecnológico: Computadoras, Internet, sistemas y/o procesos automatizados. Recursos financieros: Capital propio Recursos humanos: Sub Gerencia de Riesgos y Jefatura de Créditos. Recursos físicos: Oficinas. Recurso Tecnológico: Computadoras, Internet. |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson

Tabla 43

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la CMAC Cusco (3)

| Objetivo a largo plazo 3 | Objetivos a corto plazo | Recursos |
|--|--|---|
| Para el 2030 incrementar el saldo de la cartera de captaciones a S/ 6,000,000. A diciembre 2017 asciende a S/ 2,145,879. | OCP 3.1 Al 2025 incrementar el nivel de captaciones de la CMAC Cusco a razón de 15% anual. | Recursos financieros: Capital propio S/50000 Recursos humanos: Gerencia de Ahorros. Jefatura de Ahorros Recursos físicos: Oficinas. mobiliario, volantes. Recurso Tecnológico: Reportes mensuales. |
| | OCP 3.2 Al 2020 promocionar, nuevos productos de ahorros enfocados en actividades específicas: ahorro pre universitario, ahorro fiesta, ahorro turismo interno. | Recursos financieros: Capital propio Recursos humanos: Sub Gerencia de Ahorros. Recursos físicos: Oficinas, volantes y mobiliarios. Recurso Tecnológico: Computadoras, internet. |
| | OCP 3.3 Incrementar convenios institucionales a 700 para el 2030, actualmente se cuenta con 250 convenios celebrados. | Recursos financieros: Capital propio. Recursos humanos: Sub Gerencia de Ahorros y Gestión humana. Recursos físicos: Oficinas. mobiliario, publicitario. Recurso Tecnológico: Reportes. |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson

Tabla 44

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la CMAC Cusco (4)

| Objetivo a largo plazo 4 | Objetivos a corto plazo | Recursos |
|--|--|--|
| Incrementar el número de oficinas de 91 en 12 regiones en el 2017 a 180 oficinas en 24 regiones al 2030. | OCP 4.1 Desde el 2022 al 2030, desarrollar 6 nuevos puntos de atención (agencias) anualmente, previo estudio de mercado. | Recursos financieros: Capital propio S/. 300000 anual. Recursos humanos: Gerencia Mancomunada, Sub Gerencia de Marketing, Departamento de investigación y desarrollo y Departamento de Logística y Adquisiciones. |
| | OCP 4.2 Al 2022, consolidar el ingreso a los mercados de Piura, Tumbes y Lambayeque. | Recursos físicos: Mobiliario. Recurso Tecnológico: Computadoras, Internet. Recursos financieros: Capital propio. Recursos humanos: Gerencia Mancomunada, Jefaturas de Ahorros y Créditos y Sub Gerencia de gestión humana. Recursos Físicos: Oficinas. Recurso Tecnológico: Computadoras, Internet. |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson

Tabla 45

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la CMAC Cusco (5)

| Objetivo a largo plazo 5 | Objetivos a corto plazo | Recursos |
|---|---|--|
| Incrementar los gastos de investigación y desarrollo hasta un 2% de las utilidades netas al 2030. | OCP 5.1 Desde el 2021 al 2025, destinar S/60000 anuales para cubrir gastos de implementación y restructuración del área de Investigación y desarrollo. | Recursos financieros: Capital propio S/ 60000 anual. Recursos humanos: Gerencia Mancomunada, Departamento de Investigación y Desarrollo. Recursos físicos: Oficinas. Recurso Tecnológico: Computadoras, Internet. |
| | OCP 5.2 Desde el 2020 al 2025 desarrollar un plan de premiación anual destinado a los empleados que brinden ideas innovadoras y que aporte al desarrollo de la institución. | Recursos financieros: Capital propio Recursos humanos: Gestión Humana. Recursos físicos: Oficinas. Recurso Tecnológico: Computadoras, Internet. |
| | OCP 5.3 Al 2023 reducir los costos administrativos de 11% a 8% mediante el impulso de un plan de trabajo que concientice el uso adecuado de servicios terceros relacionados a telefonía, transportes, digitalización de documentos y uso más eficiente de todos los recursos de la empresa. | Recursos financieros: Capital propio. Recursos humanos: Gerencia Administrativa y Gestión Humana. Recursos físicos: Oficinas. Recurso Tecnológico: Computadoras, Internet. |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson

7.3. Políticas de cada Estrategia

Se establecen las políticas que guiarán en la implementación de las estrategias con el fin de alcanzar la posición futura deseada para la organización, Según D'Alessio (2013), las políticas diseñan el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, hacia la visión; las cuales deben estar enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad, y responsabilidad social.

Tabla 46

Políticas de cada Estrategia de la CMAC Cusco

| | Política uno [P1]: Desarrollar campañas anticorrupción dentro de la Caja Municipal para evitar fraudes y/o robos | Política dos [P2]: Promocionar campañas de inclusión financiera y responsabilidad social | Política tres [P3]: Comprometer a los colaboradores de la Caja Cusco a ser partícipes de la misión y visión de la empresa | Política cuatro [P4]: Promover los productos financieros en todo el sistema de la organización | Política cinco [P5]: Promover la formalidad en los clientes y en los negocios de la empresa | Política seis [P6]: Erradicar las malas prácticas y favorecer la gestión del cambio | Política siete [P7]: Promover los valores de la Caja en cada uno de sus colaboradores |
|---|---|---|--|---|--|--|--|
| E1. Desarrollar productos innovadores para el segmento PYME aprovechando la tecnología crediticia y el desarrollo de sistemas Informáticos propios. | X | X | X | X | X | X | X |
| E3. Desarrollar operaciones por Internet, banca móvil y cajeros automáticos y aumentar la participación de los ciudadanos en las bondades digitales de CMAC Cusco. (F5, F6, O5) | | | | | X | X | X |
| E4. Aumentar el número de campañas de capital de trabajo para área pymes de la región. | X | X | X | X | | X | |
| E6. Lanzar plan de capacitación a ejecutivos de ventas para la captación de nuevos clientes de Ahorros. | X | X | | X | X | | X |
| E7. Desarrollar una adecuada segmentación del mercado y nuevos productos competitivos. | | | | | X | X | |
| E9. Generar planes de capacitación de nuevos colaboradores, a través de convenios con empresas del sector financieras y supervisoras. | X | X | X | X | | X | |
| E10. Financiar plataformas que desarrollen productos para las pymes del interior del país. | X | X | | X | | | |
| E11. Implementar procesos de contratación de trabajadores residentes de las zonas y evitar renunciadas. | | X | X | X | X | X | |
| E12. Ampliar la cobertura de los productos y servicios a otras regiones del país. | X | X | | X | | X | |
| E14. Mejorar la propuesta de valor de los actuales productos. | X | X | | X | X | | X |
| E15. Implementar auditorías externas para erradicar cualquier acto de corrupción. | X | | | X | X | X | X |
| E16. Implementar 3 alianzas estratégicas con empresas de comunicaciones, consultaría y tecnología con experiencia en el sistema financiero. | X | | | | X | X | X |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson

7.4. Estructura Organizacional de Caja CMAc Cusco

Según D'Alessio, 2008, la estructura organizativa facilita la movilización de la organización hacia sus objetivos, a través de políticas elaboradas respecto a la organización Interna de la Caja Municipal Cusco S.A se ha establecido conforme a ley y a la necesidad de su desarrollo y crecimiento de sus operaciones, conformada por un Directorio, Órganos de Control, Asesoría, de Línea y Apoyo. Por otra parte la Organización Interna, a nivel de Directores y funcionarios está conformada por un Directorio, Presidente del Directorio, Comité de Riesgos, Comité de Gerencia, Jefe de Auditoría Interna, Jefe de la Unidad de Riesgos, Jefe de Asesoría Legal Interna, Gerencia de Administración, Jefe de Contabilidad, Jefe de Sistemas, Jefe de Logística, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Organización, Métodos y Evaluación, Jefe de Seguridad, Planeamiento, Gerencia de Créditos, Jefe de Créditos, Jefe de Recuperación de Créditos, Gerencia de Ahorros y Finanzas, Jefe de Ahorros, Jefe de Caja General y Administradores de Agencias.

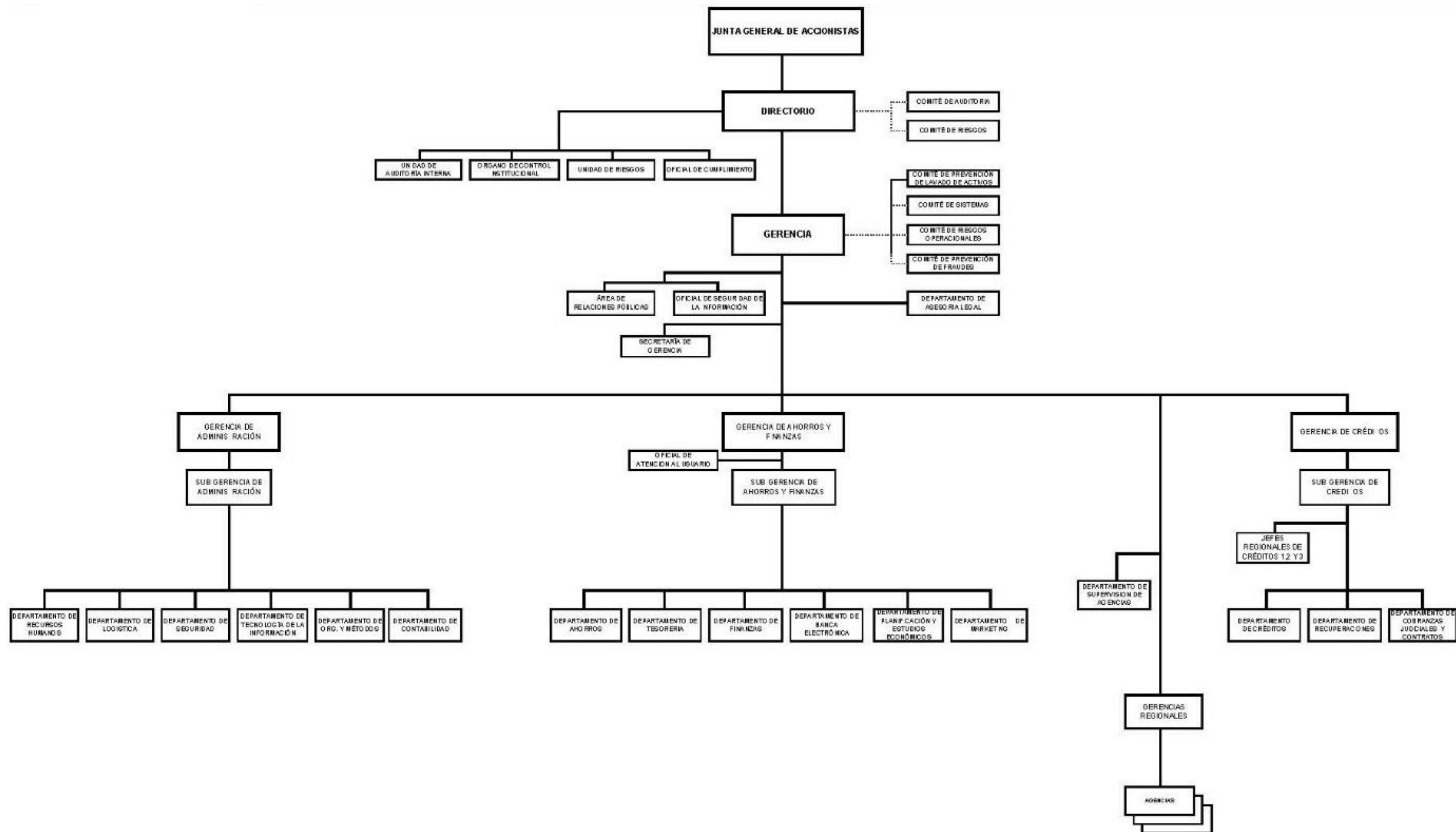


Figura 11. Organigrama estructural de la CMAC Cusco.
Tomado de “Estructura Orgánica 2011”, por CMAC Cusco, 2011, 18 de octubre de 2011.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La Caja Cusco recicla papel así como viene utilizando medios digitales que tienen carácter formal para la comunicación de anuncios, recomendaciones, actas, memorándums entre otros, en todas las áreas de la institución, lo que no solo favorece al medio ambiente sino agiliza los trámites internos, al respecto D'Alessio, (2008) indica que el respeto al medio ambiente consiste en el cuidado y la responsabilidad por preservar los recursos el agua, el aire, el mar, los océanos, los bosques, y ecosistemas.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

La gestión de recursos humanos en CMAC Cusco tiene una alta prioridad hoy en día, esto se refleja en un incremento en el número de trabajadores dentro de la Caja Cusco, ya que de acuerdo a los CAP's (Cuadro de Asignación de Personal); así como las memorias anuales, se puede ver un incremento que va del año 2010 de 740 puestos de trabajo, incrementándose para el año 2016 a 1733 puestos de trabajo, lo que permite ver un crecimiento sustancial en el área de personal dentro de la Caja Cusco la misma que se ve reflejada en las captaciones y colocaciones dentro del sistema de Cajas Municipales. La relación entre el cliente y el personal; se da por la confianza, el trato amable y cálido; en la Región donde es líder los clientes tienen cultura de buen pagador; se puede indicar que el nivel de mora es controlado, y se da porque los colaboradores son de la zona y conocen a sus clientes; lo que permite, tener una excelente relación con el cliente.

7.7. Gestión del Cambio

CMAC Cusco está orientado hacia la gestión del cambio tecnológico que va a la par con la industria bancaria, la adquisición de Licencias de Software para Diseño y Modelamiento IBM RATIONAL fue hecha considerando a todos los servidores de alta disponibilidad de marca IBM y todas las PC de la misma marca y sobre todo para mantener la compatibilidad entre el software y hardware adquiridos, e ha evaluado como una solución

para atender y superar una recomendación propuesta por la Auditoría de Sistemas de la FEPCMAC, en la que recomiendan un software de modelamiento para el análisis, diseño, programación y documentación de los proyectos en T.I., el IBM RATIONAL.

Este tipo de software de modelamiento es muy completo y está dentro de los mejores en el mercado y sobre todo que cuenta con todo el soporte técnico y capacitación de los mismos proveedores de nuestros equipos de hardware, garantizando de esta manera su

funcionabilidad al 100% entre los equipos que tiene actualmente y las licencias que desean implementar para potenciar en trabajo técnico de programación en el departamento de T.I.

En este sentido, no solo se solicita la adquisición del software IBM RATIONAL, sino que es necesaria e imprescindible la capacitación sobre las diferentes licencias que van a utilizar en el trabajo. La gestión del cambio es un reto para las personas que buscan eficiencia y eficacia, en la utilización de los recursos durante la ejecución de las estrategias. También se tiene que impulsar y fortalecer procesos, conformar equipos de trabajo, buscando la potenciación en base a las fortalezas y debilidades personales. Delegar responsabilidades, ser puntuales en el desarrollo del trabajo, seguimiento y control.

7.8. Conclusiones

La estructura planteada para CMAC Cusco sigue a las estrategias determinadas en el capítulo VI, por lo cual se ha evidenciado la necesidad de un cambio en la estructura organizativa, incorporando aspectos esenciales para el logro de los nuevos objetivos: se establece un menor número de unidades en el área corporativa, las cuales se fusionarán; una reestructuración del área comercial, y la creación de la nueva gerencia de Investigación y desarrollo. Así, se concluye que cada factor es sumamente importante para el logro de los objetivos y consecuentemente de la visión. Sin embargo, se debe destacar que la implementación del conjunto de los factores en armonía y coordinación es indispensable para el éxito de los mismos.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Se realizará un trabajo gerencial estratégico, dinámico, debido a la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda. Este trabajo estratégico se divide en tres etapas: a) formulación o planificación, b) implementación, y c) evaluación y control. Este trabajo gerencial tiene que ser permanente (D'Alessio, 2008).

8.1. Perspectivas de Control

Tener una visión integral de la organización, facilita la evaluación de la estrategia por medio de la medición, comparación y corrección; lo que se realizará con el Tablero de Control Integrado, así se tendrá una implementación exitosa de las estrategias (D'Alessio, 2008).

8.1.1. Aprendizaje interno

Dentro de esta perspectiva se busca mejorar la performance de procesos de negocio que son cruciales para la estrategia de la organización. Cada empresa tiene un conjunto único de procesos para crear valor para sus clientes y producir buenos resultados financieros

8.1.2. Procesos

Los procesos permiten generar nuevos productos, servicios o mercados, identificar nuevos clientes y atender necesidades emergentes de clientes actuales. Estos factores como influyentes en la obtención de los objetivos. Constituye el corazón del negocio, empieza con la identificación de la necesidad del cliente hasta la satisfacción de la misma.

8.1.3. Clientes

Dentro de la Perspectiva del cliente existen factores que permiten el manejo adecuado de lo que los clientes quieren con respecto al servicio que les está brindando, que es lo que el cliente busca del servicio, como por ejemplo: el valor del servicio y que beneficio obtiene con este, la oportunidad del servicio, la calidad del servicio, y sobre todo el precio.

8.1.4. Financiera

La perspectiva financiera es la perspectiva central, ya que los objetivos financieros juegan un doble rol. Dentro de esta perspectiva podemos definir el tipo de crecimiento que se le dará a la empresa principalmente como medio de existencia o permanencia dentro del mercado objetivo. Los objetivos de la perspectiva financiera son cumplidos siempre y cuando se hayan cumplido los objetivos de las Perspectivas de Clientes, Internas y de Aprendizaje e Innovación.

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Según D'Alessio (2013), con el tablero de control se puede ejercer una visión integral y holística de la organización.

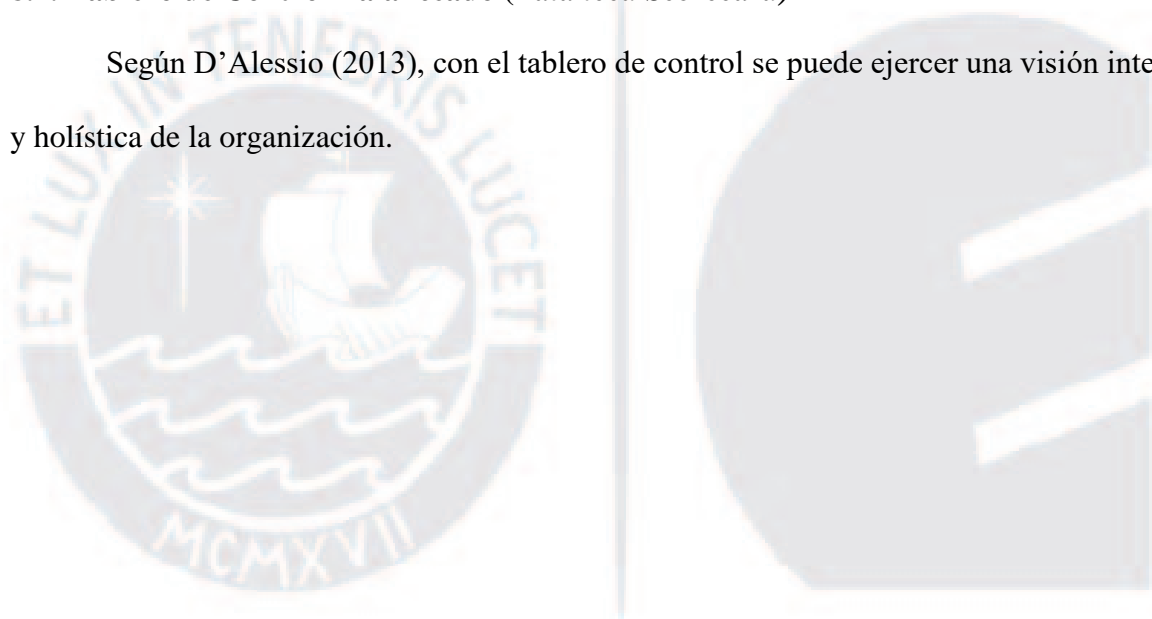


Tabla 47

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) de CMAC Cusco

| Perspectiva | Objetivos a Corto Plazo | Indicadores | Unidades |
|---------------------------|--|--|-------------------|
| Financiera | O C P 1.3 Al 2021, vender 3 millones de microseguros vida, al 2018 se contaba con 1.500 000 microseguros vendidos. | Numero de microseguros vida vendidos por colaborador. | Avance |
| | O C P 2.1 Incrementar el nivel de colocaciones de la CMAC Cusco a razón de 15 % anual desde el 2019 al 2030. | Numero de colocaciones por analistas. | Crecimiento |
| | O C P 2.3 Aumentar las metas de colocaciones en un 15 % anual por analista de crédito pequeña y microempresa al 2025 y mantener promedio de crecimiento al 2030. | Numero de colocaciones anuales en comparación con el número de colocaciones de años pasados. | Soles |
| | O C P 3.1 Al 2025 incrementar el nivel de captaciones de la CMAC Cusco a razón de 15 % anual desde el 2019 al 2030. | Numero de colocaciones por Ejecutivos de ventas. | Crecimiento Anual |
| Del cliente | O C P 1.1 Para el 2021, impulsar las ventas de todos los productos de la CMAC Cusco, en las ferias tradicionales de 16 regiones del país (Lima, Junín, Huancavelica, Ica, Ayacucho, Madre de Dios, Cusco, Apurímac, Puno, Arequipa, Moquegua y Tacna, Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad). | Ingresos anuales. | Crecimiento |
| | O C P 1.2 Al 2021 ampliar la oferta de productos y servicios financieros en créditos, ahorros y seguros. | Número de productos. | Unidad |
| | O C P 2.2 Al 2025 otorgar créditos a 120 micro y pequeñas empresas mineras formales, el Ministerio de Energía y Minas viene trabajando para impulsar la formalización en este sector. | Ingresos anuales. | Año |
| | O C P 3.3 Incrementar convenios institucionales a 700 para el 2030, actualmente se cuenta con 250 convenios celebrados. | Número de convenios. | Crecimiento |
| | O C P 4.2 Al 2022 consolidar el ingreso a los mercados de Piura, Tumbes y Lambayeque. | Numero de agencias. | Año |
| De los procesos internos | O C P 5.1 Desde el 2022 al 2025, destinar S/60000 anuales para cubrir gastos de implementación y restructuración del área de Investigación y desarrollo. | Desarrollo e implementación políticas. | Avance |
| | O C P 5.2 Desde 2020 al 2025 desarrollar un plan de premiación anual destinado a los empleados que brinden ideas innovadoras y que aporte al desarrollo de la institución. | Desarrollo de plan y políticas de incentivos. | Avance |
| | O C P 5.3 Al 2023 reducir los costos administrativos de 11% a 8% mediante el impulso de un plan de trabajo que concientice el uso adecuado de servicios terceros relacionados a telefonía, transportes, digitalización de documentos y uso más eficiente de todos los recursos de la empresa. | Ratio: gastos administrativos/ ingresos | Avance |
| Aprendizaje y crecimiento | O C P 1.4 Desde el 2020 al 2025, innovar y mejorar cada dos años los sistemas de riesgos de crédito, a fin de que sean más eficientes y flexibles y realizar auditorías mensuales al 60 % de la cartera vencida, en cada una de las agencias bancarias. | Número de capacitaciones en procesos. | Avance |
| | O C P 2.4 Reducir los tiempos de atención en las evaluaciones crediticias en un 20 % anual. | Numero de atención por día. | Avance |
| | O C P 2.5 Al 2020, desarrollar e implementar campañas para compra de deuda de créditos consumo. | Número de productos | Crecimiento |
| | O C P 3.2 A 2020 promocionar, 5 nuevos productos de ahorros enfocados en actividades específicas: ahorro pre universitario, ahorro fiesta, ahorro turismo interno. | Ingresos anuales | Crecimiento |
| | O C P 4.1 Desde el 2022 al 2030, desarrollar 6 nuevos puntos de atención (agencias) anualmente, previo estudio de mercado. | Ingresos anuales | Año |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.), por F.A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

8.3. Conclusiones

Después de desarrollar el tablero de control balanceado de la CMAC Cusco, se han podido determinar el avance de cada objetivo de corto plazo al cumplir cada objetivo de corto plazo, se va cumplir con los objetivos de largo plazo, a fin de aumentar el retorno patrimonial de la empresa, aumentar la productividad, esto conlleva a que se cumpla con el objetivo de mejorar la Calidad de los productos y esto nos lleva al cumplimiento del objetivo de Reducir Costos Operativos, lo que finalmente nos lleva al Objetivo del Incremento del Valor aumentado de CMAC Cusco. Así podemos vincular los objetivos desde abajo hacia arriba, partiendo desde cualquier objetivo desde la Perspectiva de Organización (Aprendizaje e Innovación), hasta culminar en la Perspectiva Financiera, en el objetivo Incremento del Valor Patrimonial.

Capítulo IX: Competitividad de Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.

Se realizará un trabajo gerencial estratégico, dinámico, debido a la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda. Este trabajo estratégico se divide en tres etapas: a) formulación o planificación, b) implementación, y c) evaluación y control. Este trabajo gerencial tiene que ser permanente (D'Alessio, 2008).

9.1. Análisis Competitivo de Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.

CMAC Cusco posee una buena estructura financiera y económica y cuenta con una buena capacidad de pago de sus obligaciones en los términos y plazos pactados, pero ésta es susceptible de deteriorarse levemente ante posibles cambios en la entidad, en la industria a que pertenece o en la economía. A través de la implementación de las estrategias retenidas, CMAC Cusco buscará posicionarse para ser más competitiva desde el punto de vista de la apertura de nuevas agencias, a través de su nueva Gerencia de I+D, que permitiría una mejora en la calidad de los servicios financieros que ofrece, y desarrollo de nuevos canales de atención en las regiones donde aún no tiene alcance. Desde el punto de vista del mercado, a través de la Gerencia Comercial, se fortalecerá la marca e imagen de la empresa para posicionarse en nuevos mercados y negocios con el establecimiento de alianzas estratégicas, con los proveedores de servicios financieros.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.

Dentro de este concepto podemos enmarcar las siguientes situaciones a partir de las cuales se ha identificado las ventajas competitivas de CMAC Cusco:

- Nivel Profesional adecuado
- Estabilidad laboral
- Adecuados niveles de productividad
- Clima organizacional adecuado

- Cultura de valores y principios
- Identificación con la empresa
- Estandarización de procesos financieros y optimización de auxiliares con estudios financieros.
- Fuerte inversión en el uso de tecnología aplicada en la búsqueda de nuevos mercados al adquirir el SPSS, software de análisis de mercado a fin de incrementar su productividad.
- Fuerte presencia de su marca e imagen en otros mercados y negocios financieros.
- Buena solvencia económica que permite solventar sus obligaciones financieras.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.

Micro crédito denominado Credi al Toque. Creado mediante un Benchmarking, que se hizo con algunas empresas del rubro micro financiero, que brinda prestamos desde S/300 soles a S/20,000 soles requisitos mínimos de libre disponibilidad, sin garantía y con calificación inmediata, así se brindaba un nuevo producto a los analistas y ayudaba a bajar el ticket promedio, incrementar el número de nuevos clientes y esa es una de las primeras funciones de las cajas Municipales , siendo el principal objetivo el de atraer nuevo clientes y brindarles créditos accesible acorde a sus necesidades, dado que una persona que tiene un puesto de anticucho no necesita un préstamo de S/10,000 soles, pero si se le da un préstamo de S/1,000 soles para mejorar su negocio esto permitiría que la cliente ingresar al sistema financiero formal, pudiendo obtener mayores beneficios, también puede incrementar su línea de crédito, todo esto permitió que se incremente en un número de 80,000 los nuevos clientes de los cuales 50,000 nunca habían estado en el sistema financiero formal.

Analistas con Tablet. Los productos con relación a la competencia son prácticamente los mismos, pero se hizo uso de ventajas competitivas mediante la tecnología, se brindó a los

analistas una “Tablet” para la calificación inmediata, a la fecha se trabaja mediante Smartphone, antes se tenía que hacer un trabajo burocrático solicitando documentos y calificándolos con una demora de tiempo sustancial, perjudicando al cliente, en cambio ahora son inmediatos.

Reingeniería en los canales de atención, especialmente en el tema de Cajeros Corresponsales (son pequeños comercios que realizan servicios bancarios básicos) por ser un área que se encontraba dormida. Una decisión del Directorio es la de incrementar mejoras a los colaboradores incrementándoles los sueldos, se debe tener en cuenta que el principal motor de una empresa, son sus recursos humanos, dado que existía mucha rotación de personal, es decir que había mucho personal que se retiraba de la institución e ingresaban otros nuevos, y significaba un 30% de nuevos colaboradores, ya que de cada 100 colaboradores 30 eran nuevos, en la actualidad está en un 14% de rotación y la idea es que llegue a un 10%, donde no se recuperaba el costo de capacitación, de experiencia del personal y de carteras de crédito, si o si a largo plazo es mucho más caro que aumentar sueldos y mantener a tu personal, se aprobó un cambio en las políticas de remuneraciones, de administración, teniendo en cuenta beneficios adicionales brindándoles sueldos emocionales, con días y horas libres para que puedan sentirse más cómodos en el trabajo, donde se les exige, pero también la empresa les compensa dándoles facilidades.

Programa Más Humano. Este programa busca compenetrar al colaborador con la visión empresarial de Caja Cusco en medio de un ambiente donde pueda crecer no solo como profesionales, sino también como mejores personas, lo que se traduce luego en una ventaja competitiva”. Algo que se debe resaltar es la confianza, esto en toda organización hace que los trabajadores cumplan su labor con mayor seguridad y compromiso y que la idea planteada la hagan suya brindándoles facilidades económicas y materiales, para cumplir sus objetivos,

pero este cambio se da, solo gracias a las personas, gerentes y analistas dispuestos a trabajar y hacer que la empresa sea de uno mismo y ver la identificación del colaborador.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

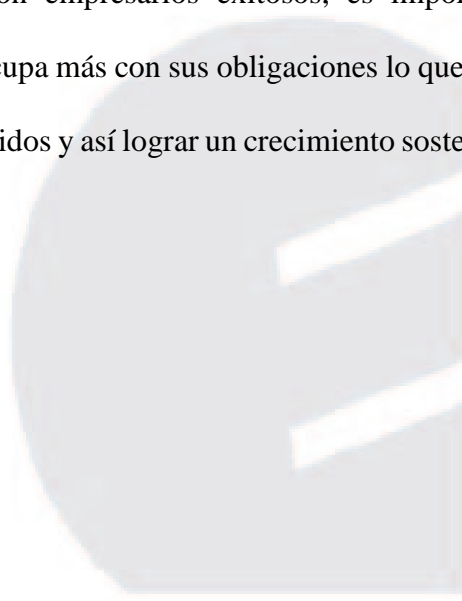
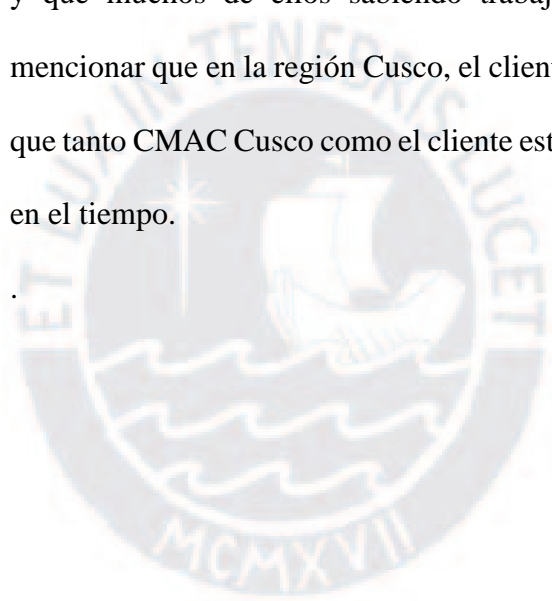
Cabe indicar que el hecho de formar parte de un clúster debe favorecer el crecimiento de las cajas municipales de ahorro y crédito CMAC, lo que permitirá mejorar la posición competitiva de CMAC Cusco a través de sus competencias diferenciadas de las demás Cajas y de la interrelación con otras empresas relacionadas. Si bien es cierto que el clúster de microcréditos busca incrementar la competitividad de las diferentes regiones del interior del país interrelacionadas para crear valor a sus clientes que no confían en la Banca Exclusiva, se deben superar algunos retos para impulsar dicha competitividad en el sector microcréditos como la inclusión financiera de los sectores más pobres del Perú (Consejo Nacional de la Competitividad, 2013) es por ello que se mencionan los siguientes aspectos para tener en cuenta:

1. Aumentar el número de empresas formales en la cadena de valor del microcrédito a fin de fortalecer las colocaciones de dinero a estas empresas por parte de la CMAC Cusco.
2. Promover regulaciones en temas de calificación financiero que forman parte del sector financiero.
3. Expandirse a las otras regiones de forma escalable.
4. Mejorar la ventaja competitiva del clúster de microcréditos a través de la eficiencia de los procesos e implementación de tecnologías de información de la CMAC Cusco.
5. Promover la investigación y desarrollo con el fin de mejorar la productividad de cada uno de sus productos de la CMAC Cusco.

9.5. Conclusiones

El brindar un producto novedoso como el “Credi al Toque”, permite que los clientes de CMAC Cusco puedan obtener un crédito fácil, rápido y sin muchos requisitos; que va desde 300

soles hasta 20,000 soles dándole las facilidades en una evaluación rápida y efectiva mediante la evaluación crediticia desde un Smartphone, que hace que la evaluación sea menos burocrática, lo que ha permitido que la Caja Cusco, crezca en la Región sosteniblemente y significativamente posicionándose como la numero uno dentro del Ranking del sistema financiero y a nivel nacional en el quinto lugar de evaluación de cajas municipales al cierre del 2017; esta se vio reflejada en crecimiento en colocaciones, número de clientes, mora controlada, rentabilidad , eficiencia y captación de clientes; en comparación a años anteriores y que muchos de ellos sabiendo trabajar bien son empresarios exitosos, es importante mencionar que en la región Cusco, el cliente se preocupa más con sus obligaciones lo que hace que tanto CMAC Cusco como el cliente estén más unidos y así lograr un crecimiento sostenible en el tiempo.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral permite visualizar, relacionar, hacer reajustes y controlar, a través de un panorama global, los aspectos esenciales del proceso estratégico que seguirá CMAC Cusco, los cuales son la visión, la misión, los intereses organizacionales, los objetivos de corto y largo plazo, los principios cardinales, las políticas, los valores, el código de ética, las estrategias, el tablero de control, los recursos, y la estructura organizacional (D'Alessio, 2009). Se puede apreciar cómo CMAC Cusco afrontará los retos en el tiempo para llegar a consolidarse como líder en todas sus líneas de negocio financiero, volviéndose líder en cada uno de sus clústeres, a través del monitoreo y seguimiento de los objetivos trazados (corto y largo plazo) y las estrategias de diversificación Conglomerada e intensivas en desarrollo de mercados. De este modo CMAC Cusco alcanzará su visión y objetivos de sostenibilidad y rentabilidad que se han propuesto.

10.2. Conclusiones Finales

- La CMAC CUSCO es una entidad financiera, que sirve a los consumidores y negocios a través de sus 91 oficinas a nivel nacional, cada sucursal ofrece un rango de productos y servicios como Créditos Comerciales, Créditos prendarios, Créditos de Consumo, Crédito Hipotecario MI VIVIENDA; Cuenta de Ahorros, Cuenta de Ahorro a Plazo Fijo, Cuenta CTS, Cuenta Infantil, Cuenta Juvenil; tiene participación en 12 regiones Perú que son; Lima, Junín, Huancavelica, Ica, Ayacucho, Madre de Dios, Cusco, Apurímac, Puno, Arequipa, Moquegua y Tacna, lo que la convierte en una de las principales Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Perú, sin embargo son 12 regiones a las que le falta ingresar que son; Tumbes, Piura, Lambayeque, La

Libertad, Ancash, Pasco, Huánuco, San Martín, Cajamarca, Amazonas, Loreto, Ucayali.

- Luego de realizado el análisis de la Caja Municipal Cusco, se puede concluir que la empresa cuenta con el liderazgo en el mercado (Cusco), dada su preocupación por el prestigio de su nombre además de la cobertura que ofrecen en sus diversos servicios.
- Los puntajes que obtuvo la empresa dentro de las diversas matrices es muy alentador ya que demuestra cifras muy interesantes que reflejan potencial de la empresa para mantenerse en la cabeza y sobre todo para verificar las condiciones más favorables para el posicionamiento de la empresa.
- Las fuerzas de Porter abren la perspectiva de la empresa como tal dándose a conocer cuáles son los puntos en lo que se puede trabajar como en la negociación con los proveedores y clientes, la fidelidad de los mismos y el tipo de trabajo establecido, por otra parte, los productos sustitutos y el peligro que pueden representar en este momento, dándonos un panorama de la Caja Municipal Cusco que se resume en que fidelizar a sus clientes.
- A diferencia de las demás entidades financieras la caja Cusco cuenta con una disminución laboral de un promedio del 14% gracias a una estrategia que se denominó. “Más humano” en la que se brinda una serie de incentivos para que el colaborador pueda acumular puntos, los mismos que son canjeados por días libres, incentivos de bonos adicionales que ayudó a la mejora del clima laboral y el personal siente mucha familiaridad y se identifican plenamente con dicha Empresa.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Se recomienda a la Gerencia Mancomunada la implementación del presente plan estratégico con la participación directa del Presidente de directorio de la caja CMAC Cusco, con la intervención directa de los sectores públicos implícitos tales como La

municipalidad Provincial del Cusco, al ser accionista total de la entidad tiene un papel preponderante en el desempeño de esta; en segundo lugar la intervención directa de promoción y difusión mediante convenios y alianzas con el gobierno Regional del Cuzco, integrando al gobierno local con el Regional; por otro lado es importante la intervención de entes tutelares del Estado, como la SBS y MEF que de manera conjunta y articulada permitan la implementación de dicho plan, dando los permisos y autorizaciones necesarias para articular e implementar algunos de los OLPs. Por otro lado se recomienda la intervención de la empresa privada del sector financiero e inversionistas que permitan captar recursos para la poner en funcionamiento el presente PEA, así como a los micro y medianos empresarios de la región a confiar en las bondades de los servicios que presta la CMAC Cusco.

2. Se recomienda que todos los miembros de la Caja Municipal Cusco tengan pleno conocimiento del Plan Estratégico del presente documento, el mismo debe de ser desarrollado con la participación directa del Presidente de la Caja Municipal Cusco, El directorio, en concordancia con las gerencias respectivas y consideren este Plan Estratégico como su guía en el desarrollo de sus funciones diarias, y lo segundo sería implementar un sistema que permita hacer el seguimiento adecuado, lo cual va ser posible en el mediano plazo debido a que para obtener las mediciones se debe contar con datos en tiempo real.
3. Al ser una entidad anexa o relacionada con la Municipalidad Provincial es relevante también recomendar las función impulsadora que debe tener el gobierno local como el gobierno regional, ya que se ha visto a lo largo del presente estudio la relación que existe entre la institución y el desarrollo de micro empresarios y personas naturales; También es de recalcar que un buen desempeño de la CMAC CUSCO genera beneficios económicos para el gobierno local, lo que se traduce en generación de proyectos en su

localidad, a su vez genera puestos de trabajo por lo tanto se genera círculos virtuosos de la economía.

4. Se recomienda mirar al sector privado tanto como nuestros clientes como con nuestros proveedores y diseñar estrategias comunicativas eficientes, que permitan dar a conocer el presente plan estratégico con la finalidad de involucrarlos en la presente implementación.
5. El crecimiento de las micro Mypes es el eje motor de nuestro desarrollo es por ello que se recomienda generar productos que permitan el mayor acceso de estas a nuestros servicios principalmente en los del sector turismo, comercio, agricultura, transporte, servicios y de manufactura primaria, sin olvidar que parte de nuestro objetivo es incursionar fuertemente en otros sectores como la construcción y la agroindustria
6. Se recomienda la implementación de procedimientos de gestión del control de la calidad a los desarrollados y mantenimientos de los sistemas informáticos que permitan definir criterios de calidad para maximizar la optimización de los procesos de desarrollo efectuados por los programadores.
7. Se recomienda que el control de calidad sea efectuado por personal ajeno al ambiente de desarrollo. Asimismo, deberá contemplarse la generación de indicadores que monitoreen el nivel de calidad de los productos a fin de optimizar los diferentes proyectos de desarrollo y mantenimiento de sistemas informáticos en la CMAC- Cusco.
8. Se recomienda revisar las Medidas Correctivas por Incumplimiento a la Normatividad de Créditos en casos de faltas graves como fraude o robos dentro de la CMAC, el hecho de generar operaciones de crédito que no correspondan a un financiamiento propiamente dicho destinado a cancelar uno o más créditos. Asimismo, comunicar a los analistas de crédito el hecho observado recomendando no incurrir en tal situación, la que no contribuye en recuperar los créditos otorgados.

9. Se recomienda establecer mecanismos de custodia y control mediante directivas a efectos de preservar los archivos de la Caja Municipal y evitar la pérdida y/o sustracción de los mismos.
10. Se recomienda implementar un formato de asignación de usuario único e individual para el acceso a los sistemas informáticos de la CMAC CUSCO SA a todo el personal; formato que deberá contener los deberes y la responsabilidad que implique su uso, debiendo adjuntar una copia de dicho formato al file de personal, procedimiento que debe ser incorporado en el MOF como función permanente del Departamento de Recursos Humanos.
11. Se recomienda implementar el archivo digital de los expedientes de crédito otorgados por la CMAC Cusco en forma adicional a los expedientes físicos, debiendo establecer los procedimientos y niveles de responsabilidad.
12. Se recomienda implementar en el sistema informático el formato "Acta de Entrega y Recepción de Cartera" de las transferencias de carteras de créditos (Analista de Crédito, Gestores de Cobranza y Gestor Judicial) y Devoluciones de expedientes desembolsados de Auxiliar de Operaciones a Analista de Crédito; actas que deben ser empastadas cada cierto periodo para formar el libro de actas, para tal efecto establecer en cada caso procedimientos, formatos y niveles de responsabilidad.
13. Se recomienda restringir la impresión de pagarés y contratos mutuos en blanco y se implemente en el sistema informático SICMAC-C una opción para imprimir el formato de pagare y el contrato mutuo con el número de pagare, monto del crédito, nombres y apellidos del titular(es), garante(s), cónyuge, previo al desembolso de crédito, para la respectiva firma de los garantes y cónyuge, con autorización y registro de la justificación; opción que debe ser utilizado solo para créditos que tengan condición de aprobado.

14. Se recomienda generar reportes que muestre los datos principales de los pagarés emitidos previos al desembolso y el registro de los pagarés anulados y los pagarés con créditos desembolsados, para el control y supervisión de los documentos impresos antes del desembolso por parte del Administrador de Agencia o Jefe de Oficina Especial debiendo establecer procedimientos y niveles de responsabilidad para el adecuado sistema de control.
15. Se recomienda implementar en el sistema informático SICMAC-C "un reporte mensual de créditos consumo institucional de conciliación de cuotas cobradas por cada entidad en convenio', que identifique las cuotas cobradas de conformidad al cronograma de pagos. las cuotas cobradas por monto inferior o superior a la establecida en el cronograma de pagos, con la finalidad de registrar en el SICMAC-C los motivos que han generado las diferencias y las acciones correctivas, debiendo establecer los procedimientos que contengan una clara segregación de funciones, niveles de responsabilidad y supervisión.

10.4. Futuro de Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.

El mercado financiero es un mercado altamente competitivo, la Caja Cusco visiona competir y lograr el liderazgo en captaciones y colocaciones así como su ingreso y posicionamiento en las 24 regiones del país, sin dejar de lado la atención al alto riesgo que se tiene en el sector microfinanciero debido a la cartera pesada o cartera con problemas que es difícil de evadir en un país con altos índices de morosidad y de incobrables; sin embargo la Caja Cusco basándose en estrategias competitivas lograra diferenciarse al 2030 de las demás Cajas posicionándose como la Caja Municipal con mayor presencia en el país, para lo cual explotara sus fortalezas frente a sus competidores siendo una de estas la zona geográfica en la que se encuentra su sede principal, ubicada en la misma región y los clientes son fidelizados se sienten identificados ya que el servicio es personalizado y eficaz.

Tabla 48
Plan Estratégico Integral de CMAC Cusco

| | | | | | | | | | | |
|--|---|--|---|---|--|---|---|-----------------------|---|--|
| Misión: Contribuir, Fomentar el Ahorro y el Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa con Calidad de Servicio y Creación de Valor y garantizar el crecimiento sostenible de la empresa. | Intereses Organizacionales | | Objetivos de Largo Plazo | | | | | Principios Cardinales | Valores: • honradez e integridad: para actuar siempre en forma transparente, honesta y leal. Excelencia y calidad: porque queremos alcanzar el máximo rendimiento en nuestro desempeño, con plena satisfacción de nuestros clientes, personal y accionistas. • Solidaridad y lealtad: incondicional para no defraudar la confianza depositada por nuestros clientes, la gerencia y los accionistas. • Credibilidad: porque somos congruentes con lo que decimos y hacemos, para el logro de nuestros objetivos institucionales. • Innovación y creatividad: siendo proactivos con los cambios para el mejoramiento continuo de nuestro desempeño y servicio. Compromiso: para involucrarnos totalmente en nuestro trabajo y alcanzar el éxito de nuestra institución. • Respeto: para tratar con dignidad y consideración las ideas, sentimientos y acciones de los demás. • Perseverancia: porque somos constantes y firmes para lograr lo que nos proponemos. Código de Ética: • Autonomía económica, financiera y administrativa. • Orientación al cliente. • Personalización de los productos. • Orientación regional de la misión de la Caja. • Combatir la usura. • Estrategia de desarrollo definida. • Identificación del personal con la cultura organizacional. • Fidelización del cliente a través de la calidad en el servicio. que nuestros trabajadores, proveedores y subcontratistas, salvaguarden los recursos que sean utilizados en el curso del trabajo que se esté realizando, para que los mismos sean utilizados únicamente para propósitos legítimos del desarrollo y protección de los intereses del gobierno. | |
| | 1. crecimiento del volumen de colocaciones y captaciones. 2. Incremento de participación en el mercado. 3. Desarrollo de nuevos productos con alta tecnología. 4. Formación de una alianza estratégica que genere I&D. 5. 5. Reducción de los riesgos de incobrables. | | OLP1: Al 2030 aumentar el margen neto a 20% de 15.15% en el 2017 evidenciándose una disminución al 2018 que registra 14.62%, | OLP2: Para el 2030 incrementar el saldo de la cartera de colocaciones a S/ 7,000,000. A diciembre 2017 asciende a S/ 2,336,372.. | OLP3: Para el 2030 incrementar el saldo de la cartera de captaciones a S/ 6,000,000. A diciembre 2017 asciende a S/ 2,145,879. | OLP4: Incrementar el número de oficinas de 91 en 12 regiones en el 2017, según memoria institucional CMAC Cuzco 2017. | OLP5: Incrementar los gastos de investigación y desarrollo hasta un 2% de las utilidades netas al 2030. | | | |
| | Estrategias | | Políticas | | | | | | | |
| | E1 | Desarrollar productos innovadores para el segmento PYME aprovechando la tecnología crediticia y el desarrollo de sistemas Informáticos propios. | X | X | X | X | X | | | Política uno [P1]: Desarrollar campañas anticorrupción dentro de la Caja Municipal para evitar fraudes y/o robos. Política dos [P2]: Promocionar campañas de inclusión financiera y responsabilidad social. Política tres [P3]: Comprometer a los colaboradores de la Caja Cusco a ser partícipes de la misión y visión de la empresa. Política cuatro [P4]: Promover los productos financieros en todo el sistema de la organización Política cinco [P5]: Promover la formalidad en los clientes y en los negocios de la empresa Política seis [P6]: Erradicar las malas prácticas y favorecer la gestión del cambio Política siete [P7]: Promover los valores de la Caja en cada uno de sus colaboradores. |
| | E3 | Desarrollar operaciones por Internet, banca móvil y cajeros automáticos y aumentar la participación de los ciudadanos en las bondades digitales de CMAC Cusco. | X | X | X | | X | | | |
| | E4 | Aumentar el número de campañas de capital de trabajo para área pymes de la región. | X | X | X | X | X | | | |
| | E6 | Lanzar plan de capacitación a ejecutivos de ventas para la captación de nuevos clientes de Ahorros. | X | | X | | | | | |
| | E7 | Desarrollar una adecuada segmentación del mercado y nuevos productos competitivos. | X | X | X | X | X | | | |
| | E9 | Generar planes de capacitación de nuevos colaboradores, a través de convenios con empresas del sector financieras y supervisoras. | | X | | X | | | | |
| | E10 | Financiar plataformas que desarrollen productos para las pymes del interior del país. | X | X | X | | X | | | |
| | E11 | Implementar procesos de contratación de trabajadores residentes de las zonas y evitar renuncias. | X | | | X | | | | |
| | E12 | Ampliar la cobertura de los productos y servicios a otras regiones del país. | X | X | X | X | | | | |
| | E14 | Mejorar la propuesta de valor de los actuales productos. | X | X | X | | | | | |
| | E15 | Implementar auditorías externas para erradicar cualquier acto de corrupción. | X | X | X | | | | | |
| | E16 | Implementar 3 alianzas estratégicas con empresas de comunicaciones, consultaría y tecnología con experiencia en el sistema financiero. | X | X | X | | | | | |
| | Balance Score Card | | OBJETIVOS CORTO PLAZO | | | | | | | |
| | Financiera | 1.3 Al 2021, vender 3 millones de microseguros vida, al 2018 se contaba con 1.500 000 microseguros vendidos. | 2.1 Incrementar el nivel de colocaciones de la CMAC Cusco a razón de 15% anual desde el 2019 al 2030. | 2.3 Aumentar las metas de colocaciones en un 15% anual por analista de crédito pequeña y microempresa al 2025 y mantener promedio de crecimiento al 2030. | 3.1 Al 2025 incrementar el nivel de captaciones de la CMAC Cusco a razón de 15% anual desde el 2019 al 2030. | | | | | |
| 1.1 Para el 2021, impulsar las ventas de todos los productos de la CMAC Cusco, en las ferias tradicionales de 16 regiones del país (Lima, Junín, Huancavelica, Ica, Ayacucho, Madre de Dios, Cusco, Apurímac, Puno, Arequipa, Moquegua y Tacna, Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad). | | 1.2 Al 2021 ampliar la oferta de productos y servicios financieros en créditos, ahorros y seguros. | 2.2 Al 2025 otorgar créditos a 120 micro y pequeñas empresas mineras formales, el Ministerio de Energía y Minas viene trabajando para impulsar la formalización en este sector. | 3.3 Incrementar convenios institucionales a 700 para el 2030, actualmente se cuenta con 250 convenios celebrados. | 4.2 Al 2022 consolidar el ingreso a los mercados de Piura, Tumbes y Lambayeque. | | | | | |
| Cliente | | | | | | | | | | |
| Procesos Internos | 5.1 Desde el 2022 al 2025, destinar S/60000 anuales para cubrir gastos de implementación y restructuración del área de Investigación y desarrollo. | 5.2 Desde 2020 al 2025 desarrollar un plan de premiación anual destinado a los empleados que brinden ideas innovadoras y que aporte al desarrollo de la institución. | 5.3 Al 2023 reducir los costos administrativos de 11% a 8% mediante el impulso de un plan de trabajo que concientice el uso adecuado de servicios terceros relacionados a telefonía, transportes, digitalización de documentos y uso más eficiente de todos los recursos de la empresa. | | | | | | | |
| Aprendizaje y control interno | 1.4 Desde el 2020 al 2025, innovar y mejorar cada dos años los sistemas de riesgos de crédito, a fin de que sean más eficientes y flexibles y realizar auditorías mensuales al 60% de la cartera vencida, en cada una de las agencias bancarias. | 2.4 Reducir los tiempos de atención en las evaluaciones crediticias en un 20% anual. | 2.5 Al 2020, desarrollar e implementar campañas para compra de deuda de créditos consumo. | 4.1 Desde el 2022 al 2030, desarrollar 6 nuevos puntos de atención (agencias) anualmente, previo estudio de mercado. | 3.2 A 2020 promocionar, 5 nuevos productos de ahorros enfocados en actividades específicas: ahorro pre universitario, ahorro fiesta, ahorro turismo interno. | | | | | |
| Recursos Tecnológicos | | Computadoras, Internet, equipos de comunicaciones, Sistemas operativos. | | | | | | | | |
| Recursos Financieros | | Capital Propio | | | | | | | | |
| Recursos Físicos | | Oficinas, mobiliario, movilidad, material publicitar, áreas de capacitación. | | | | | | | | |
| Estructura Organizacional | | | | | | | | | | |
| Planes Operacionales | | | | | | | | | | |

Valores: • honradez e integridad: para actuar siempre en forma transparente, honesta y leal. Excelencia y calidad: porque queremos alcanzar el máximo rendimiento en nuestro desempeño, con plena satisfacción de nuestros clientes, personal y accionistas. • Solidaridad y lealtad: incondicional para no defraudar la confianza depositada por nuestros clientes, la gerencia y los accionistas. • Credibilidad: porque somos congruentes con lo que decimos y hacemos, para el logro de nuestros objetivos institucionales. • Innovación y creatividad: siendo proactivos con los cambios para el mejoramiento continuo de nuestro desempeño y servicio. Compromiso: para involucrarnos totalmente en nuestro trabajo y alcanzar el éxito de nuestra institución. • Respeto: para tratar con dignidad y consideración las ideas, sentimientos y acciones de los demás. • Perseverancia: porque somos constantes y firmes para lograr lo que nos proponemos. Código de Ética: • Autonomía económica, financiera y administrativa. • Orientación al cliente. • Personalización de los productos. • Orientación regional de la misión de la Caja. • Combatir la usura. • Estrategia de desarrollo definida. • Identificación del personal con la cultura organizacional. • Fidelización del cliente a través de la calidad en el servicio. que nuestros trabajadores, proveedores y subcontratistas, salvaguarden los recursos que sean utilizados en el curso del trabajo que se esté realizando, para que los mismos sean utilizados únicamente para propósitos legítimos del desarrollo y protección de los intereses del gobierno.

Referencias

- Agencia Peruana de Noticias (2019). *Perú: 45% de población y 76% de empresas privadas formales usan internet*. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-45-poblacion-y-76-empresas-privadas-formales-usan-internet-690610.aspx>
- Asociación de bancos del Perú (2014). *Boletín Informativo*. Recuperado de: http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20INSTITUCIONAL%20N%C2%BA%2012_20141103051558767.pdf
- Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú (2015). *Entorno Económico del Sistema de Microfinanzas*. Lima.: Autor. Recuperado de: <http://asomifperu.com/web/images/memorias/memoria2014.pdf>.
- Banco Central de Reservas del Perú (2017). *Comunicación de una política monetaria*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-175/moneda-175-01.pdf>
- Banco Mundial (2015). *Personal de las fuerzas armadas, total*. Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.TOTL.P1?view=map>.
- Banco Mundial (2018). *Perspectivas económicas mundiales: América Latina y el Caribe*. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/region/lac/brief/global-economic-prospects-latin-america-and-the-caribbean>.
- CMAC Cusco (2011). *Organigrama Estructural*. Recuperado de: <http://www.cmac-cusco.com.pe:8050/userfiles/pdf/docs/EstructuraOrganica-Vig%20Ener2011.pdf>
- CMAC Cusco (2017). *Memoria Anual de la CMAC Cusco 2017*. Recuperado de: <http://www.cmac-cusco.com.pe:8050/userfiles/pdf/docs/Memoria2017.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2015). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe Desafíos para impulsar el ciclo de inversión con miras a reactivar el crecimiento*. Recuperado de:

[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38713/1500454_es.pdf?sequence=](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38713/1500454_es.pdf?sequence=62)

62

Cyrano Management (2000), *Mapecto de instituciones microfinancieras perú 2000*. Lima:

Autor. Recuperado de http://www.cyrano-management.com/espanol/pdf/cyrano_mapeo_peru_2000.pdf.

D'Alessio, F. (2008) *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F.,

México: Pearson Educación.

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México DF, México: Pearson.

Diario Oficial el peruano (2019). *Riesgo país del Perú es menor al índice regional*.

Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia-riesgo-pais-del-peru-es-menor-al-indice-regional-76217.aspx>

El comercio (2017). *Gerentes de Administración y Finanzas tienen las mejores*

remuneraciones. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/gerentes-administracion-finanzas-mejores-remuneraciones-pais-noticia-459898> Tendencia creciente de la utilización de servicios micro financieros en el Perú.

El comercio (2019). *Corrupción: buscando al culpable, por Gianfranco Castagnola*.

Recuperado de: <https://elcomercio.pe/opinion/columnistas/corruccion-buscando-culpable-gianfranco-castagnola-406343>.

Equilibrium Clasificadora de Riesgo (2014). *Informe de Clasificación*. Recuperado de:

<http://www.equilibrium.com.pe/CmacCusc.pdf>

Equilibrium Clasificadora de Riesgo (2017). *Análisis del Sistema Microfinanciero Peruano*

2017. Recuperado de: <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialmfjun17.pdf>

Felipe Portocarrero-Maisch, F., & Tarazona-Soria, A. (2003). *Determinantes de la*

Rentabilidad en las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito. Lima: Cconsorcio de

investigacion economica y social. Recuperado de:

<http://www.old.cies.org.pe/files/active/0/Rmcred10.pdf>.

FEPCMAC. (2015). *Las Cajas Municipales acompañarán el crecimiento de la economía*.

Revista de la Federacion Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Credito del Peru

Año VI / Número 28 / Julio 2015, 1-27. Recuperado de:

http://www.fpcmac.org.pe/wp-content/uploads/2016/06/el_microfinaciero28.pdf.

Fernández, D. (2015). Modelo de Gestión de Riesgos de TI de acuerdo con las exigencias

de la SBS, basados en las ISO/IEC 27001, ISO/IE17799, Magerit Para La Caja de

Ahorro y Créditos Sipan. (Tesis). Universidad Católica Santo Toribio De

Mogrovejo, Chiclayo. Perú

Finanzas (2018). *Caja Huancayo y Caja Arequipa lideran ranking de rentabilidad de las*

CMAC. Recuperado de: [http://masfinanzas.com.pe/microfinanzas/caja-huancayo-y-](http://masfinanzas.com.pe/microfinanzas/caja-huancayo-y-caja-arequipa-lideran-ranking-de-rentabilidad-de-las-cmac/)

[caja-arequipa-lideran-ranking-de-rentabilidad-de-las-cmac/](http://masfinanzas.com.pe/microfinanzas/caja-huancayo-y-caja-arequipa-lideran-ranking-de-rentabilidad-de-las-cmac/)

Fondo de Población de las Naciones Unidas (2014). *Sector Financiero*. Lima: Autor.

Recuperado de:

<http://www.unfpa.org.pe/InfoEstadistica/2014/Compendio/cap23/CAP23.PDF>.

Fundación BBVA Microfinanzas (2019). *Noticias recomendadas*. Recuperado de:

[http://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/microserfin-unica-entidad-panamena-en-](http://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/microserfin-unica-entidad-panamena-en-el-ranking-microfinanzas-america-las-100-mejores-de-2014/)

[el-ranking-microfinanzas-america-las-100-mejores-de-2014/](http://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/microserfin-unica-entidad-panamena-en-el-ranking-microfinanzas-america-las-100-mejores-de-2014/)

Gestión (2015). *Ranking del WEF*. Recuperado de [https://gestion.pe/economia/peru-](https://gestion.pe/economia/peru-mantiene-posicion-90-ranking-global-tecnologia-2015-85705)

[mantiene-posicion-90-ranking-global-tecnologia-2015-85705](https://gestion.pe/economia/peru-mantiene-posicion-90-ranking-global-tecnologia-2015-85705)

Gestión (2015). *Perú lidera ranking de mejor entorno para las microfinanzas por séptimo año*

consecutivo. Recuperado de: [https://gestion.pe/economia/peru-lidera-ranking-mejor-](https://gestion.pe/economia/peru-lidera-ranking-mejor-entorno-microfinanzas-setimo-ano-consecutivo-151482)

[entorno-microfinanzas-setimo-ano-consecutivo-151482](https://gestion.pe/economia/peru-lidera-ranking-mejor-entorno-microfinanzas-setimo-ano-consecutivo-151482)

Gestión (2018). *Perú lidera ranking de mejor entorno para las microfinanzas por séptimo año consecutivo*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-lidera-ranking-mejor-entorno-microfinanzas-setimo-ano-consecutivo-151482>

Gestión (2018). *Banca móvil y por Internet atrae más a solteros y ahorradores*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/banca-movil-internet-atrae-solteros-ahorradores-238442>

Grupo de Analisis Para el Desarrollo (2012). *El modelo de la caja municipal en Perú*. Lima: Autor. http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/130412_ECO_Mic_BRIEF4_Esp.pdf.

Hoy Bolivia (2012) *BancoSol celebra 20 años de escribir la historia de las microfinanzas bolivianas*. Recuperado de: <http://www.hoybolivia.com/Especial.php?IdEspecial=1407>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Publicaciones digitales*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (2018). *Estadísticas*. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Mendiola, A., Aguirre, C., Aguilar, J., Chauca, P., Dávila, M., & Palhua, M. (2015).

Sostenibilidad y rentabilidad de las cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC) en el Perú. Lima: ESAN. Recuperado de: <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2015/04/22/Cajas%20Municipales%20de%20Ahorro.pdf>.

Microfinanzas Américas (2014). *Las 100 mejores*. Fondo Multilateral de Inversiones, 2014. Recuperado de:

http://www.findevgateway.org/sites/default/files/publication_files/las_100_mejores_201

[4.pdf](#)

Ministerio del Ambiente (2015). *ESDA Estudio de Desempeño Ambiental*. Recuperado de:

<http://www.minam.gob.pe/esda/1-1-1-caracteristicas-geograficas-y-demograficas-del-pais/>

Ministerio de Defensa (MINDEF). (2015). *Libro blanco de la defensa nacional*. Recuperado

de <http://www.mindef.gob.pe/vercontenido.php?archivo=menu/libroblanco/index.htm>

Ministerio de Economía y Finanzas (2017). *Notas de prensa*. Recuperado de:

<https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5321>

Ministerio de la Producción (2013). *Las Mipymes en Cifras*. Recuperado de:

<http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2013.pdf>

Portal FinDev. (2018). Consultative Group to Assist the Poor – CGAP. Portal de

microfinanzas. Recuperado de:

<http://www.microfinancegateway.org/es/announcement/bolivia-bancosol-celebra-23-a%C3%B>

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Harvard Business Press.

Porter, M. (2012). *Ser Competitivo*. Ediciones Deusto. Quinta Edición. España.

RPP (2019). Hay más microempresas en el país, pero ¿por qué esto no es bueno. Recuperado

de: <https://rpp.pe/economia/economia/hay-mas-microempresas-en-el-pais-pero-por-que-esto-no-es-bueno-noticia-1069359>

Resolución SBS N° 1706-2018 *Diario Oficial el Peruano* Lima, Perú 02 de mayo de 2017.

Schwab, K. (2015). *Global competitiveness report 2015-2016*. Ginebra, Suiza: World

Economic Forum (WEF).

Superintendencia de Banca y Seguros (2018). Boletín Estadístico. Recuperado de

<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>

Superintendencia de Banca y Seguros (2019). *Ranking de Cajas Municipales por Colocación a noviembre 2018*. Recuperado de:

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#

UNICEF (2013). *Publicación complementaria del Manual de escuelas amigas de la infancia. Educación Social y Financiera para la infancia*. Recuperado de:

https://www.unicef.org/cfs/files/CFS_FinEd_Sp_Web_8_5_13.pdf

World Economic Forum (2017). *Informe Global de Competitividad. Perú cae 5 posiciones en el Ranking Global de Competitividad del World Economic Forum*. Recuperado de:
<http://www.cdi.org.pe/informeglobaldecompetitividad/>.

